

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN
LA EMPRESA LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. LOGISTECSA,
BASADO EN LA NORMA ISO 10002:2004**

BQF. ROSMARY TATIANA NARANJO ARELLANO

DIRECTOR: ING. ÁLVARO BURGOS YÁNEZ, MSc.

QUITO, 2015

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ing. Álvaro Burgos Yáñez, MSc.

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

Dr. Antonio Camacho Arteta, MBA.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, por ser la luz que ilumina mi senda. A mis padres Nelson y Meli por ser el soporte perfecto de mi superación y una mano extendida para no dejarme caer nunca; a mis hermanos Rodrigo, y Patricio por ser testigos patrocinadores de todo lo que he vivido. Y con gran amor a mi compañero de vida Marcelo Alejandro, por su paciencia, apoyo incondicional, y también por tocar mi corazón de la única manera posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, y darme las herramientas necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

A mi esposo Marcelo Freire por su apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de este proyecto, estando junto a mí en mis triunfos y fracasos con su amor, y comprensión para seguir adelante.

A mis queridos padres, y hermanos por su impulso y apoyo en todo momento.

A Logistecsa por permitir mi desarrollo profesional, y facilitar la implementación de la propuesta del modelo de gestión para el tratamiento de quejas, con el apoyo correspondiente de la gerencia general y los coordinadores.

Al Ing. Álvaro Burgos por su asesoramiento en la dirección de la presente tesis. Y a cada una de las personas, quienes contribuyeron para que este período de mi vida rescinda con éxito.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES GENERALES Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2.1 Razón Social.....	4
1.2.2 Razón teórica.....	5
1.2.3 Razón personal	6
1.3 PROBLEMA	6
1.3.1 Formulación del problema	6
1.3.2 Sistematización del problema causa-efecto.....	7
1.3.3 Planteamiento del problema	7
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específico	8
1.5 LA ADMINISTRACIÓN DE LOGISTECSA S.A.	8
1.5.1 Generalidades	8
1.5.2 Encuesta de Satisfacción de Clientes/ Año 2014	9
1.5.2.1 Resultados de la Encuesta	9
1.5.2.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta	36
1.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO EN LOGISTECSA S.A.	38
1.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	41
1.7.1 Análisis FODA.....	41
1.7.2 Análisis estratégico mediante la Matriz MAFE	43
1.7.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	45

1.7.4	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	47
1.7.5	Determinación Interna y Externa de Logistecsa S.A.	49
2	NORMA ISO 10002:2004. GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LA ORGANIZACIÓN	51
2.1	OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN	51
2.2	PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN.....	53
2.2.1	Generalidades	53
2.2.2	Visibilidad	53
2.2.3	Accesibilidad	53
2.2.4	Respuesta Diligente.....	54
2.2.5	Objetividad	54
2.2.6	Costos	54
2.2.7	Confidencialidad	55
2.2.8	Enfoque al cliente.....	55
2.2.9	Responsabilidad	55
2.2.10	Mejora continua.....	55
2.3	MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS	55
2.3.1	Compromiso	55
2.3.2	Política.....	56
2.3.3	Responsabilidad y autoridad	56
2.4	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	57
2.4.1	Generalidades	57
2.4.2	Objetivos	57
2.4.3	Actividades.....	57
2.4.4	Recursos	57
2.5	OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS	58
2.5.1	Comunicación.....	58
2.5.2	Recepción de la queja.....	58
2.5.3	Seguimiento de la queja	59
2.5.4	Acuse de recibo de la queja.....	59
2.5.5	Evaluación inicial de la queja.....	59

2.5.6	Investigación de las quejas.....	59
2.5.7	Respuesta a las quejas	60
2.5.8	Comunicación de la decisión.....	60
2.5.9	Cierre de la queja.....	60
2.6	MANTENIMIENTO Y MEJORA	60
2.6.1	Recopilación de información	60
2.6.2	Análisis y evaluación de las quejas	61
2.6.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas.....	61
2.6.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de las quejas.....	62
2.6.5	Auditoría del proceso de tratamiento de las quejas.....	62
2.6.6	Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de las quejas.....	62
2.7	MEJORA CONTINUA	63
3	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN LOGÍSTICA ECUATORIANA LOGISTECSA S.A., BASADO EN LA NORMA ISO 10002:2004	64
3.1	MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS	64
3.1.1	Política para el tratamiento de Quejas.....	64
3.1.2	Objetivos para el tratamiento de Quejas en Logistecsa.....	65
3.1.3	Determinación del Alcance	65
3.1.4	Determinación de las Responsabilidades	65
3.1.4.1	Alta Dirección.....	65
3.1.4.2	Director/a Técnico de Calidad	66
3.1.4.3	Coordinadores y Servicio al Cliente	66
3.1.4.4	Todo el personal.....	66
3.2	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	67
3.2.1	Objetivos	67
3.2.2	Actividades.....	67
3.2.3	Recursos	68
3.3	OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS	69
3.3.1	Comunicación.....	69
3.3.2	Recepción de la Queja.....	70

3.3.3	Seguimiento de la Queja	71
3.3.4	Acuse de Recibo de la Queja.....	72
3.3.5	Evaluación Inicial de la Queja	72
3.3.6	Investigación de las Quejas	73
3.3.6.1	Lluvia de ideas	73
3.3.6.2	Los 5 Por qué	73
3.3.7	Comunicación de la Decisión.....	73
3.3.8	Respuesta a las quejas	73
3.3.9	Cierre de la Queja.....	74
3.4	MANTENIMIENTO Y MEJORA	74
3.4.1	Recopilación de información	74
3.4.2	Análisis y evaluación de las quejas	74
3.4.3	Satisfacción del proceso de tratamiento de quejas	75
3.4.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	75
3.4.4.1	Responsabilidades para el Seguimiento	75
3.4.4.2	Criterios de desempeño del seguimiento	76
3.4.4.3	Seguimiento de los Datos.....	77
3.5	AUDITORÍA DEL PROCESO	77
3.6	MEJORA CONTINUA	78
3.7	PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO CC-01-05 “QUEJAS Y RECLAMOS” PARA LOGISTECSA.....	79
3.7.1	Objetivos	79
3.7.2	Alcance.....	79
3.7.3	Documentos y Registros relacionados	80
3.7.3.1	Registro	80
3.7.4	Definiciones	81
3.7.5	Responsabilidades	82
3.7.5.1	Alta Dirección.....	82
3.7.5.2	Director/a Técnico de Calidad	83
3.7.5.3	Coordinadores y Servicio al Cliente	83
3.7.5.4	Todo el personal.....	83
3.7.6	Descripción del Procedimiento	83
3.7.6.1	Comunicación	83
3.7.6.2	Recepción de la Queja	84

3.7.6.3	Evaluación de la no conformidad- Acciones Correctivas/Preventivas	85
3.7.6.4	Acciones Correctivas/Preventivas	85
3.7.6.5	Seguimiento de la Queja	86
3.7.6.6	Acuse de Recibo de la Queja	86
3.7.6.7	Evaluación Inicial de la Queja	87
3.7.6.8	Investigación de las Quejas.....	87
3.7.6.9	Respuesta a las quejas	89
3.7.6.10	Comunicación de la Decisión	89
3.7.6.11	Cierre de la Queja	89
3.7.7	Control de Cambios.....	90
3.8	PROPUESTA DEL MANUAL DE USUARIO DE LA PLATAFORMA FRESH DESK PARA LOS CLIENTES	91
3.8.1	En que consiste el sistema de quejas.....	92
3.8.2	Como registrarse en nuestro sistema.....	92
3.8.3	Como realizar un requerimiento – Queja	93
3.8.4	Como dar seguimiento a su queja	96
3.8.5	Como reabrir una queja no resuelta.....	97
3.9	PROPUESTA DEL MANUAL DE USUARIO DE LA PLATAFORMA FRESH DESK PARA LOS AGENTES DE LOGISTECSA.....	97
3.9.1	Creación de una cuenta Fresh Desk	97
3.9.2	Configurar el buzón de correo de soporte en FreshDesk	100
3.9.3	Verificar el correo electrónico y configurar las reglas de reenvío	100
3.9.4	Crear un registro SPF para mejorar la entrega	100
3.9.5	Configuración y uso de notificaciones por correo electrónico.....	101
3.9.6	Guía rápida para utilizar notificaciones por correo electrónico	101
3.9.7	Notas privadas para compartir de forma interna	102
3.9.8	Notas privadas	103
3.9.9	Guía rápida para agregar notas privadas	105
3.9.10	Seguimiento de tiempo.....	105
3.10	PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO	106
3.10.1	Objetivo.....	106
3.10.2	Alcance.....	106

3.10.3 Documentos y Registros relacionados	106
3.10.4 Definiciones	106
3.10.5 Responsabilidades	107
3.10.5.1 Alta Dirección	107
3.10.5.2 Director/a Técnico de Calidad	107
3.10.5.3 Coordinadores y Servicio al Cliente	107
3.10.5.4 Todo el personal	107
3.10.6 Descripción del procedimiento	108
3.10.6.1 Archivo de Registros	108
3.10.6.2 Reunión de control	108
3.10.6.3 Indicadores	109
3.10.6.4 Encuestas	109
3.10.6.5 Auditorías al Proceso de Tratamiento de Quejas	110
3.10.7 Control de cambios	110
4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	111
4.1 GENERALIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	111
4.1.1 Satisfacción del cliente	111
4.1.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente	111
4.1.2.1 Rendimiento percibido	111
4.1.2.2 Las expectativas	111
4.1.2.3 Los niveles de satisfacción	112
4.2 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LOGISTECSA S.A. CON EL SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMOS	112
4.2.1 Tipos de técnicas	113
4.2.1.1 Técnicas Cualitativas	113
4.2.1.2 Técnicas Cuantitativas	113
4.2.2 Tamaño de la muestra	113
4.2.3 Desarrollo del cuestionario para la encuesta	114
4.2.4 Análisis de los datos de la encuesta de satisfacción del cliente	114
4.2.5 Informe de resultados y recomendaciones	115
4.2.6 Comunicación y retroalimentación	115
4.2.7 Responsabilidad y seguimiento	115

4.2.8	Evaluación de la Implementación de mejora	115
4.2.9	Resultados de la Encuesta aplicada en Logistecsa	116
4.2.9.1	Importancia de un tratamiento de quejas	116
4.2.9.2	Eficacia y Eficiencia del Proceso actual de Manejo de Quejas	117
4.3	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO DE LOGISTECSA	119
4.4	ESTIMACIÓN DEL NIVEL FUTURO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE TRATAMIENTO DE QUEJAS.....	126
4.5	BENEFICIOS PARA LOGISTECSA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DEL TRATAMIENTO DE QUEJAS	127
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
5.1	CONCLUSIONES	128
5.2	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFÍA	132
	ANEXOS	134
ANEXO 1.	Reporte de Desviaciones y Reclamos 2014.....	135
ANEXO 2.	Reporte de Desviaciones y Reclamos Ene-May 2015.....	136
ANEXO 3.	Encuesta de satisfacción de Clientes Logistecsa 2014	137
ANEXO 4.	Procedimiento CC-01-05 de Logistecsa actual Versión 2.....	140
ANEXO 5.	Modelo de encuesta para evaluar la satisfacción del cliente con el tratamiento de quejas 2015	144
ANEXO 6.	Registro de participación en taller FODA	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Tiempo de utilización de los Servicios Logistecsa.....	9
Figura 2.	Satisfacción general de los Servicios Integrales de Logistecsa.....	10
Figura 3.	Comparación de los Servicios de Logistecsa con otras alternativas	11
Figura 4.	Renovación de contrato del Servicio de Acondicionamiento.....	12
Figura 5.	Renovación de contrato del Servicio de Almacenamiento	13
Figura 6.	Renovación de contrato del Servicio de Transporte.....	13
Figura 7.	Recomendación del Servicio de Acondicionamiento.....	14
Figura 8.	Recomendación del Servicio de Almacenamiento	15
Figura 9.	Recomendación del Servicio de Transporte	15
Figura 10.	Calificación a los atributos del servicio de acondicionamiento	16
Figura 11.	Calificación a los atributos del servicio de almacenamiento.....	17
Figura 12.	Calificación de los atributos del servicio de transporte.....	18
Figura 13.	Calificación al manejo de desechos.....	19
Figura 14.	Calificación a la mejora continua	20
Figura 15.	Calificación al cumplimiento de los requisitos.....	21
Figura 16.	Calificación al tratamiento de quejas.....	22
Figura 17.	Calificación a la atención al cliente	23
Figura 18.	Calificación Servicio de acondicionamiento vs Costo	24
Figura 19.	Calificación Servicio de Almacenamiento vs Costo	25
Figura 20.	Calificación del servicio de transporte vs costo	26
Figura 21.	Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en acondicionamiento.....	27
Figura 22.	Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en almacenamiento	28
Figura 23.	Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en transporte	29
Figura 24.	Calificación a la oferta de servicio competitivo en acondicionamiento.....	30
Figura 25.	Calificación a la oferta de servicio competitivo en almacenamiento	31

Figura 26. Calificación a la oferta de servicio competitivo en transporte	32
Figura 27. Calificación a la atención de las necesidades como cliente.....	33
Figura 28. Calificación a la lealtad de los clientes.....	34
Figura 29. Calificación a los problemas presentados durante el servicio	35
Figura 30. Calificación a la resolución de problemas	36
Figura 31. Quejas más recurrentes en Logistecsa	40
Figura 32. Oportunidades de mejora al proceso de quejas en Logistecsa.....	41
Figura 33. Oportunidades de mejora al proceso de quejas en Logistecsa.....	42
Figura 34. Orientación sobre el proceso de Tratamiento de Quejas	51
Figura 35. Ambiente de Enfoque al Cliente.....	52
Figura 36. Participación de la Alta Dirección.....	52
Figura 37. Mejora de la Calidad del Servicio	53
Figura 38. Respuesta Diligente a una Queja	54
Figura 39. Pirámide estructural del marco de referencia del tratamiento de Quejas	64
Figura 40. Objetivos para la planificación y diseño del tratamiento de Quejas.....	67
Figura 41. Diagrama de Flujo del tratamiento de Quejas en Logistecsa.	68
Figura 42. Recursos para la Ejecución del Tratamiento de Quejas.....	69
Figura 43. Información para los clientes sobre el tratamiento de Quejas	70
Figura 44. Información para el Reporte y Análisis de Quejas	71
Figura 45. Modelo del Formato F.CC-06 “Reporte de Quejas y Reclamos”.....	80
Figura 46. Esquema del funcionamiento de la Plataforma Fresh Desk	90
Figura 47. Portada del Manual de Usuario para Uso del Fresh Desk por los clientes	91
Figura 48. Aplicaciones de la Plataforma Fresh Desk	92
Figura 49. Activación de cuenta del Fresh Desk.	93
Figura 50. Queja en el sistema Fresh Desk	94
Figura 51. Usuario y contraseña del Fresh Desk	94
Figura 52. Nuevo ticket de soporte en el Fresh Desk	95
Figura 53. Envío de queja a correo Logistecsa	96
Figura 54. Visualización de todos los tickets (Quejas).....	96
Figura 55. Visualización del administrador del Fresh Desk	98
Figura 56. Administrador de correo de soporte del Fresh Desk	98
Figura 57. Reenvío de correos electrónicos	99
Figura 58. Personalización de los nombres de agentes	99

Figura 59. Tickets abiertos.....	103
Figura 60. Agregar notas.....	104
Figura 61. Agregar una pestaña	104
Figura 62. Importancia del tratamiento de quejas para el Cliente.....	116
Figura 63. Nivel de satisfacción con el tratamiento de quejas.....	117
Figura 64. Promedio de quejas presentadas por mes en el año 2014.....	121
Figura 65. Quejas vs despachos atendidos en el año 2014	122
Figura 66. Promedio de quejas presentadas por mes entre enero y mayo del 2015.....	124
Figura 67. Quejas vs Despachos atendidos en el año 2015.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fidelidad de los Clientes de Logistecsa/ Encuesta 2014.....	9
Tabla 2. Satisfacción General de los Servicios Integrales de Logistecsa/ Encuesta 2014.....	10
Tabla 3. Comparación de los Servicios de Logistecsa con otras alternativas/ Encuesta 2014	11
Tabla 4. Renovación de contrato de servicios con Logistecsa/ Encuesta 2014	12
Tabla 5. Recomendación a otras personas de los servicios de Logistecsa/ Encuesta 2014	14
Tabla 6. Calificación de los clientes a los atributos del servicio de acondicionamiento/ Encuesta 2014.....	16
Tabla 7. Calificación de los clientes a los atributos del servicio de almacenamiento/ Encuesta 2014.....	17
Tabla 8. Calificación de los clientes a los atributos del servicio de transporte/ Encuesta 2014	18
Tabla 9. Calificación de los clientes al manejo de desechos/ Encuesta 2014	19
Tabla 10. Calificación a la Mejora Continua/ Encuesta 2014.....	20
Tabla 11. Calificación al cumplimiento de los requisitos/ Encuesta 2014	21
Tabla 12. Calificación al tratamiento de Quejas/ Encuesta 2014.....	22
Tabla 13. Calificación a la atención al cliente/ Encuesta 2014.....	23
Tabla 14. Calificación Servicio de acondicionamiento vs Costo / Encuesta 2014	24
Tabla 15. Calificación Servicio de Almacenamiento vs Costo/ Encuesta 2014	25
Tabla 16. Calificación Servicio de Transporte vs Costo/ Encuesta 2014	26
Tabla 17. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en acondicionamiento/ Encuesta 2014.....	27
Tabla 18. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en almacenamiento/ Encuesta 2014	28
Tabla 19. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en transporte/ Encuesta 2014	29

Tabla 20. Calificación a la oferta de servicio competitivo en acondicionamiento/ Encuesta 2014	30
Tabla 21. Calificación a la oferta de servicio competitivo en almacenamiento / Encuesta 2014	31
Tabla 22. Calificación a la oferta de servicio competitivo en transporte / Encuesta 2014.....	32
Tabla 23. Calificación a la atención de las necesidades como cliente/ Encuesta 2014.....	33
Tabla 24. Calificación a la lealtad de los clientes/ Encuesta 2014.....	34
Tabla 25. Calificación a los problemas presentados durante el servicio / Encuesta 2014.....	35
Tabla 26. Calificación a la resolución de problemas/ Encuesta 2014.....	36
Tabla 27. Entrevista al personal involucrado con el tratamiento de Quejas	39
Tabla 28. FODA de Logistecsa S.A.....	43
Tabla 29. Estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia para Logistecsa S.A.	44
Tabla 30. Evaluación de los Factores Internos de Logistecsa S.A.....	46
Tabla 31. Evaluación de los Factores Externos de Logistecsa S.A.	48
Tabla 32. Control de Cambios para el Procedimiento de Logistecsa	90
Tabla 33. Diferentes notificaciones por correo electrónico y su uso	102
Tabla 34. Control de cambios del procedimiento CC-01-12	110
Tabla 35. Nivel de satisfacción con el tratamiento de quejas de Logistecsa S.A.	117
Tabla 36. Análisis Estadístico de Quejas y Despachos presentados en Logistecsa en el año 2014.	120
Tabla 37. Índice de Satisfacción de los clientes de Logistecsa en el año 2014	122
Tabla 38. Análisis Estadístico de Quejas y Despachos presentados en Logistecsa en el año 2014.	123
Tabla 39. Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa en el año 2015	125

RESUMEN EJECUTIVO

Logística Ecuatoriana Logistecsa S.A., brinda servicios logísticos principalmente a multinacionales que exigen los más altos estándares de calidad y con el afán de desarrollar una cultura orientada al cliente es necesario concentrarse en la insatisfacción expresada como: “Queja”. El porcentaje de quejas presentadas en Logistecsa S.A. en el 2014 corresponde a 0,92 %, este indicador asciende en lo que va del 2015 a 2,01 %, parte de este incremento corresponde a quejas recurrentes que demuestran que no se está erradicando la causa raíz del problema, para dar solución se requiere conocer el manejo actual de quejas y reclamos, medir la satisfacción de los clientes de Logistecsa con el proceso actual, establecer el modelo de gestión de quejas basado en la norma ISO 10002:2004, y estimar los índices futuros de satisfacción de los clientes.

La presente investigación se desarrolló con la aplicación de la Norma ISO 10002: 2004, para el tratamiento eficaz y efectivo de las quejas, además con la utilización de un software “Fresh Desk” que permite de manera automatizada administrar el tratamiento de las quejas presentadas, permitiendo controlar los tiempos de ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas propuestas para eliminar la causa raíz del problema, y manteniendo informado al reclamante sobre el avance del tratamiento de la queja presentada, de esta forma se estima que una vez implementado el nuevo modelo, el índice de satisfacción del cliente se mantenga por encima del 99,89 %.

INTRODUCCIÓN

La empresa Logística Ecuatoriana Logistecsa S.A., brinda servicios logísticos principalmente de productos farmacéuticos, sus servicios están basados en cuatro pilares principales: el almacenamiento, control de inventarios, impresión con sistema inkjet y el transporte de productos a nivel nacional.

Sus principales clientes son empresas multinacionales y nacionales que han depositado en Logistecsa S.A. la confianza para atender sus operaciones logísticas, industrias dedicadas a la producción y distribución farmacéutica como: Baxter, Faesfarma, La Santé, Teuto, Life, Genamerica, 3M, Medigener, Biopas, Galeno; Logistecsa cuenta con su socio estratégico DHL Global Forwarding a través de quién se realiza entregas en sectores específicos del país. (Sánchez, 2015)

Las quejas presentadas en el año 2014 se registraron en el formato interno F.CC-08 (Ver en Anexo A, “Reporte de Desviaciones y Reclamos-2014”), donde el indicador corresponde al 0,92 % con respecto al número de despachos atendidos en este año según lo registrado en el sistema TMS (Transport Management System), sin embargo este indicador asciende para el año 2015 reflejando hasta la fecha (mayo) un índice de 2,01 % (Ver en Anexo B, “Reporte de Desviaciones y Reclamos-2015”), que corresponde a un incremento imponente para la Organización, considerando que parte de este incremento corresponde a quejas recurrentes lo que demuestra que no hay un tratamiento eficaz de las no conformidades presentadas. (Guano, 2014)

Logistecsa cuenta con la certificación ISO 9001:2008, sin embargo predomina una oportunidad de mejora, que se evidencia en la última encuesta realizada a los clientes (Ver Tabla 1), es por ello de vital importancia levantar un modelo robusto de gestión para el tratamiento de quejas y reclamos. (Veritas, 2014)

La presente investigación se desarrolló con la aplicación de la Norma ISO 10002: 2004, para el tratamiento eficaz y efectivo de las quejas, que refleje el nivel de competitividad de la Organización y de sus colaboradores, alentando la retroalimentación, fomentando las oportunidades para conservar y/o incrementar la lealtad del cliente.

Mi expectativa personal es que la propuesta sea implementada con éxito en la Empresa Logística Ecuatoriana S.A. Logistecsa, y con este proyecto facilitar el manejo de quejas y reclamos, reflejando un incremento en el nivel de satisfacción de sus clientes.

1 ANTECEDENTES GENERALES Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN

El auge de los operadores logísticos coincide con la globalización de los mercados, que impulsa a muchas empresas, cada vez más a externalizar sus procesos, a través del outsourcing con la finalidad de obtener: un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia en los procesos, aumentar su competitividad.

La empresa Logística Ecuatoriana Logistecs S.A., brinda servicios logísticos de productos farmacéuticos, sus servicios están basados en cuatro pilares principales: el almacenamiento, control de inventarios, impresión con sistema inkjet y el transporte de productos.

Sus principales clientes son empresas multinacionales que han depositado en Logistecs la confianza para atender sus operaciones logísticas, son industrias dedicadas a la producción farmacéutica como: Baxter, Faesfarma, La Santé, Teuto, Galeno, Life, Genamerica, Grupo Farma del Ecuador, y su socio estratégico DHL Global Forwarding a través de quienes se realizan entregas específicas.

De este modo Logistecs S.A. se ha constituido en una de las empresas más influyentes del sector logístico ecuatoriano, ubicada en el Sector Oyambarillo vía Interoceánica Km 24, vía al Aeropuerto Mariscal Sucre-Tababela, lo que le permite ser muy eficiente en los tiempos de entrega vía aérea, y con menor exposición de los productos a las condiciones climáticas.

La estructura organizativa de Logistecs gira en torno de sus clientes, quienes exigen los más altos estándares de calidad, y para cumplirlos la organización construye alianzas que generan valor y servicios agregados, contando con áreas como: alta dirección, operaciones, calidad, talento humano, tecnología, administración y finanzas.

Entre los objetivos primordiales de la Organización se encuentran: entregar soluciones logísticas integrales, cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad con los accionistas, la sociedad, y nuestros colaboradores, mejoran continuamente el sistema de gestión de calidad. (Coronel, 2014)

La Organización, se encuentra en proceso de certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento Distribución y Transporte, reglamento emitido por el MSP (Ministerio de Salud Pública), para el control de la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (Ortega, 2014)

Logistecsa cuenta con dos sistemas, uno es el TMS (Transport Management System), software que permite el seguimiento de las entregas para completar el ciclo logístico de la distribución, y la trazabilidad, favoreciendo entregas a tiempo, optimización de recursos y reducción de los costos, además del cruce de información con los softwares de sus clientes; además un software WMS (Warehouse Management System) para la administración de los centros de distribución con acceso vía web para los clientes. (Coronel, 2014)

Estos dos Softwares se encuentran validados por el departamento de Sistemas, que garantiza su aplicación en la operación, la reproducibilidad del control de inventarios, entregas a destinatarios finales, y exactitud de datos entre sistemas, según WMS (Warehouse Management System) y TMS Transport Management System respectivamente, así como los controles de acceso al sistema.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Razón Social

Para multinacionales que comercializan sus productos en nuestro país, factores como el ahorro en costes o la sostenibilidad son parte de la motivación para contratar servicios logísticos, en vez de ocuparse de sus operaciones de forma interna y de principio a fin, prefieren delegar a empresas especializadas en uno, o varios de los procesos como: transporte, soluciones logísticas intermodales, empresas de almacén, empresas de consultoría logística, operadores electrónicos, control de inventarios.

Las operaciones de Logistecsa se reflejan en 2000000 de unidades procesadas con inkjet, 7200 facturas preparadas, 17000 cajas movidas a nivel nacional, por mes, llegando a 3500 diferentes puntos de entrega en Ecuador con la participación de 175 personas. Los principales indicadores son: 99,1 % en confiabilidad del inventario, y entregas a tiempo el 98,5%. (Chamorro, 2014)

El porcentaje de quejas presentadas en Logistecsa S.A. en el año 2014 corresponde a 0,92 %, este indicador asciende para el año 2015 reflejando hasta la fecha un índice de 2,01 % que corresponde a un incremento imponente para la organización, considerando que parte de este aumento corresponde a quejas repetitivas lo cual demuestra que no se está erradicando la causa raíz de la queja, en definitiva no hay un tratamiento eficaz. (Guano, 2014)

En este campo, gestionar altos niveles de satisfacción de los clientes resulta ser una tarea crucial para el éxito y continuidad de la organización. Es importante resaltar que la conducción de un efectivo proceso de manejo de quejas puede constituir criterio de diferenciación para Logistecsa S.A., por el contrario la mala gestión de las quejas es un fenómeno que afecta gravemente la satisfacción y el vínculo con los clientes, por ello la propuesta pretende crear un modelo que facilite la gestión adecuada de las quejas, considerándolas como grandes oportunidades para consolidar la imagen de la compañía y diferenciarla de la competencia.

1.2.2 Razón teórica

El interés de garantizar el servicio a nuestros clientes, y consolidar el compromiso con el sector de la Salud, la mejor manera de resolver un problema es hacer las cosas bien la primera vez para evitar que surjan las quejas, pero cuando se desvía un proceso, es importante para la Organización contar con un marco de acción o procedimiento que los oriente a lo largo del proceso y haga consistente la atención de las quejas de los clientes de Logística Ecuatoriana S.A.

Considero que el sector de la Salud es uno de los más vulnerables, y debe ser atendido con el mayor estándar de calidad, ofreciendo un acompañamiento permanente al servicio prestado, siempre con la predisposición de salvaguardar la estabilidad de los productos.

Logistecsa cuenta con la certificación de ISO 9001:2008, sin embargo predomina una oportunidad de mejora, y es el manejo de quejas y reclamos, y por añadidura la satisfacción de los clientes, es por ello de vital importancia levantar un modelo de gestión para el manejo de quejas y reclamos, que contribuya al incremento de la satisfacción de los clientes.

En un mercado globalizado la aplicación de una Norma Internacional como la Norma ISO 10002: 2004, para el tratamiento eficaz y efectivo de las quejas, refleja el nivel de competitividad de la Organización y de sus colaboradores, alentando la retroalimentación del cliente, fomentando las oportunidades para conservar o incrementar la lealtad y aprobación del cliente, y mejorar la competitividad local e internacional.

1.2.3 Razón personal

Mi expectativa personal es que la propuesta sea implementada con éxito en la Empresa Logística Ecuatoriana S.A. Logistecsa, empresa que me ha brindado la oportunidad de desarrollar mi nivel profesional en el área de calidad, y con el presente proyecto pretendo facilitar el manejo de quejas y reclamos, reflejando un incremento del nivel de satisfacción y lealtad de sus clientes.

1.3 PROBLEMA

1.3.1 Formulación del problema

- ¿Por qué en Logistecsa S.A. es necesario implementar un sistema de gestión de tratamiento de quejas?
- ¿Cuál sería el tratamiento eficaz para las quejas presentadas en Logistecsa S.A.?
- ¿Cómo ayudará la implementación de la Norma ISO 10002:2004 a incrementar la capacidad de la organización para responder oportuna y eficazmente las quejas?

1.3.2 Sistematización del problema causa-efecto

- ¿Cuál es el diagnóstico actual del tratamiento de quejas en LOGISTECSA S.A.?
- ¿El actual proceso de tratamiento de quejas es eficiente y eficaz?
- ¿Este sistema de gestión de tratamiento de quejas tendrá algún efecto en la satisfacción del cliente?

1.3.3 Planteamiento del problema

Logistecs S.A. cuenta con certificación ISO 9001:2008 desde hace 3 años, sin embargo el proceso actual para el tratamiento de quejas (Ver anexo 4-Procedimiento de Quejas y Reclamos actual) no demuestra ser eficaz, durante lo que va del año 2015 en la ejecución de alrededor de 7200 procesos al mes se han presentado 145 quejas lo que corresponde al 2,01 % de incumplimiento con la satisfacción de sus clientes, que son empresas de producción de medicamentos, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos; empresas que mantienen altos estándares de calidad nacional e internacional, y que la atención a sus quejas trasciende en su lealtad y satisfacción, este porcentaje ha superado el 0,92 % de quejas presentadas en el año 2014.

Se evidencia que la limitación de Logistecs S.A. es el manejo de quejas y reclamos de los clientes, por ello la necesidad de contar con un sistema robusto para el tratamiento de quejas basado en la Norma ISO 10002:2004, norma internacional que ayudará a incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Elaborar un modelo de gestión para el tratamiento de quejas en la empresa Logística Ecuatoriana S.A. Logistecs, basado en la norma ISO 10002:2004.

1.4.2 Objetivos específico

- Conocer el estado actual del manejo de quejas y reclamos en Logistecsa S.A.
- Medición de la satisfacción de los clientes de Logistecsa S.A. con el proceso actual del tratamiento de quejas.
- Establecer el modelo de gestión de quejas en Logistecsa S.A., basado en la norma ISO 10002:2004.
- Estimar los índices futuros de satisfacción de los clientes de Logistecsa S.A., en caso de implementar el modelo propuesto.

1.5 LA ADMINISTRACIÓN DE LOGISTECSA S.A.

1.5.1 Generalidades

Logistecsa, nace en el año 2002 brindando el servicio de almacenamiento y transporte exclusivo a Xerox del Ecuador. Posteriormente y gracias a la calidad de sus servicios, acertadas contrataciones de personal, mejoramiento y adquisición de equipos, alianzas estratégicas y adquisición de nuevas instalaciones; incursionando en la industria farmacéutica, con el inicio de las operaciones farmacéuticas desarrolla el área de acondicionamiento, llegando a acondicionar actualmente 2'000.000 de unidades mensuales, entre todos nuestros clientes.

Su misión es desarrollar las mejores soluciones logísticas integrales como puntales estratégicos de la competitividad de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio y contribuyendo al desarrollo del ser humano y su entorno.

Su visión es ser la mejor elección en soluciones logísticas integrales para el año 2020 en: Ecuador, Colombia, Panamá y Perú, a través de la excelencia en el servicio, con el respaldo de un equipo humano comprometido, capacitado y orientado a generar los resultados esperados por los clientes y los accionistas.

1.5.2 Encuesta de Satisfacción de Clientes/ Año 2014

Logistecsa S.A. cuenta con la certificación ISO 9001:2008, por lo que se interesa en la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio brindado, para ello en el mes de septiembre de 2014 se realizó una encuesta de satisfacción a sus clientes, de esta encuesta se han tomado datos importantes para usarlos en el desarrollo de la presente investigación. La encuesta realizada (Ver en Anexo 3, el modelo de la Encuesta - 2014)

1.5.2.1 Resultados de la Encuesta

Los resultados para determinar la fidelidad del cliente en la pregunta 1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros servicios? presentaron los siguientes resultados que se detallan en la tabla 1 y figura 1.

Tabla 1.

Fidelidad de los Clientes de Logistecsa/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	% de Clientes
Entre 6 meses y un año	70%
Entre 1 y 3 años	10%
Más de 3 años	20%
Total General	100%

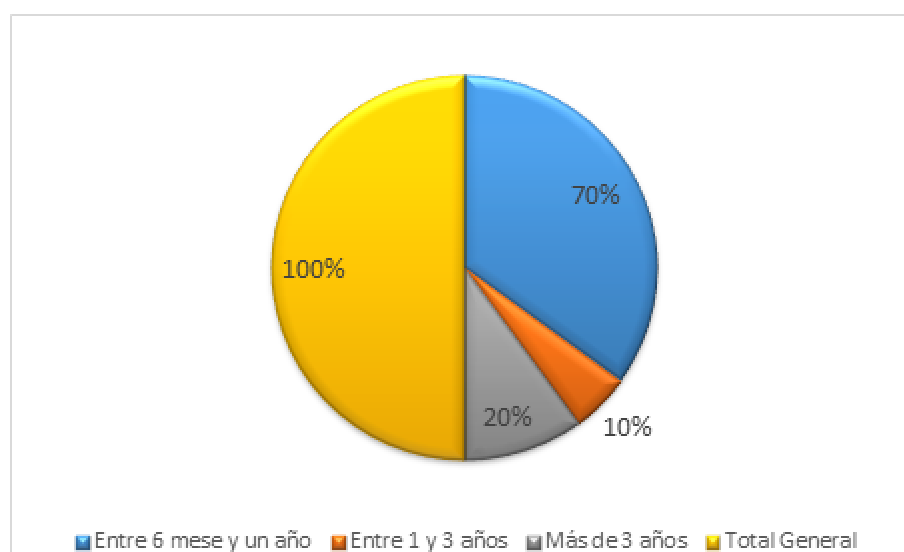


Figura 1. Tiempo de utilización de los Servicios Logistecsa

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

De manera general en la pregunta 2. Cuál es su grado de satisfacción con Logistecsa, se pretende conocer la apreciación del cliente con respecto a los servicios integrales brindados, los resultados se expresan en tabla 2 y figura 2.

Tabla 2.

Satisfacción General de los Servicios Integrales de Logistecsa/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	% de Clientes
Muy satisfecho	0%
Satisfecho	50%
Regular	40%
Insatisfecho	10%
Muy Insatisfecho	0%
Total General	100%

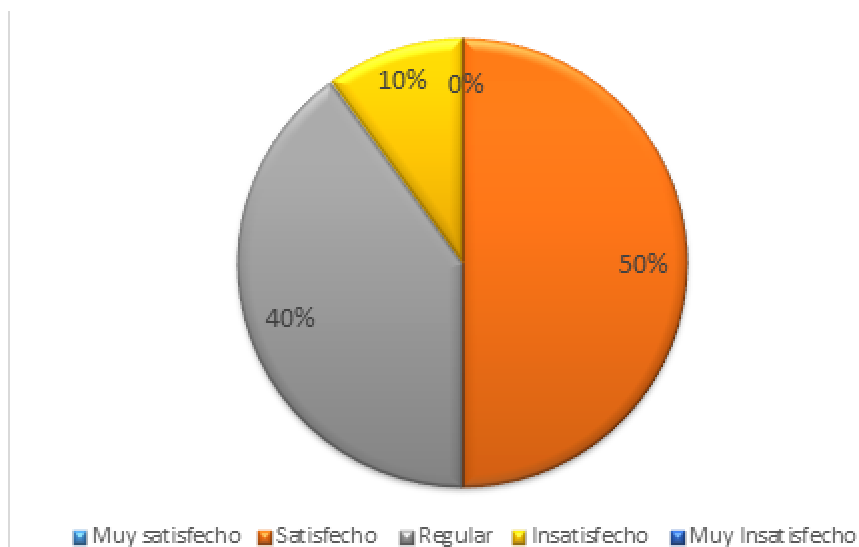


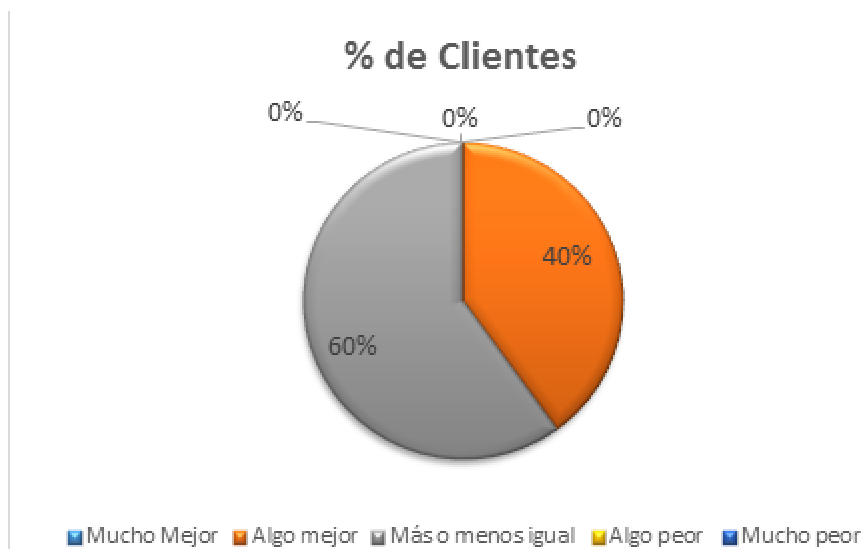
Figura 2. Satisfacción general de los Servicios Integrales de Logistecsa

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

El interés de la pregunta 3 es conocer cómo califica el cliente al servicio de Logistecsa frente a otras alternativas de servicio logístico, y los resultados se plasman en la tabla 3 y figura 3.

Tabla 3.**Comparación de los Servicios de Logistecsa con otras alternativas/ Encuesta 2014**

Opciones de Calificación	% de Clientes
Mucho Mejor	0%
Algo mejor	40%
Más o menos igual	60%
Algo peor	0%
Mucho peor	0%
Total General	100%

**Figura 3. Comparación de los Servicios de Logistecsa con otras alternativas****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

Para conocer si los clientes pretenden renovar el contrato con Logistecsa se estableció la cuarta pregunta en la que se establece: ¿Si fuese el caso, comprará o utilizará usted los servicios de Logistecsa de nuevo en las áreas de Acondicionamiento, Almacenamiento o Transporte?

Los resultados de la expectativa de los clientes se pueden ver plasmados en la tabla 4 y figuras 4, 5, y 6.

Tabla 4.

Renovación de contrato de servicios con Logistecsa/ Encuesta 2014

Si fuese el caso comprará o utilizará usted los servicios de Logistecsa de nuevo en acondicionamiento	% de Clientes	Si fuese el caso comprará o utilizará usted los servicios de Logistecsa de nuevo en almacenamiento	% de Clientes	Si fuese el caso comprará o utilizará usted los servicios de Logistecsa de nuevo en transporte	% de Clientes
Seguro que sí	10%	Seguro que sí	0%	Seguro que sí	0%
Probablemente si	70%	Probablemente si	80%	Probablemente si	60%
Puede que sí, puede que no	20%	Puede que sí, puede que no	20%	Puede que sí, puede que no	30%
Probablemente no	0%	Probablemente no	0%	Probablemente no	10%
Seguro que no	0%	Seguro que no	0%	Seguro que no	0%



Figura 4. Renovación de contrato del Servicio de Acondicionamiento
Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

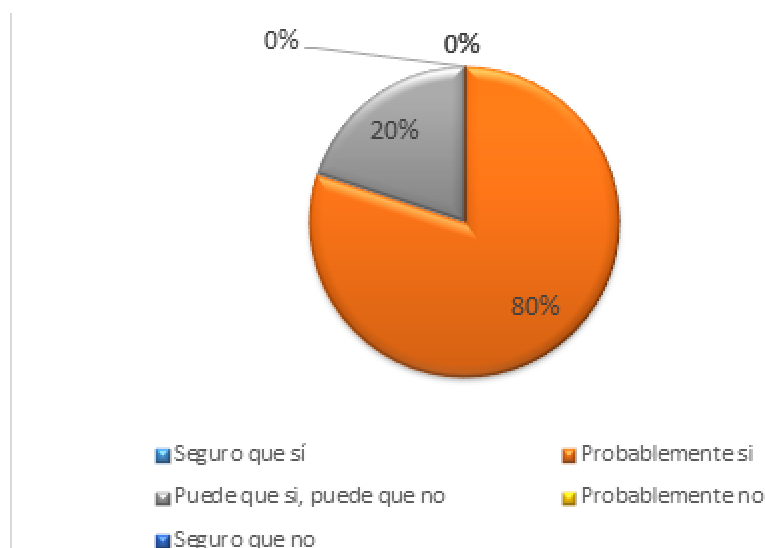


Figura 5. Renovación de contrato del Servicio de Almacenamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

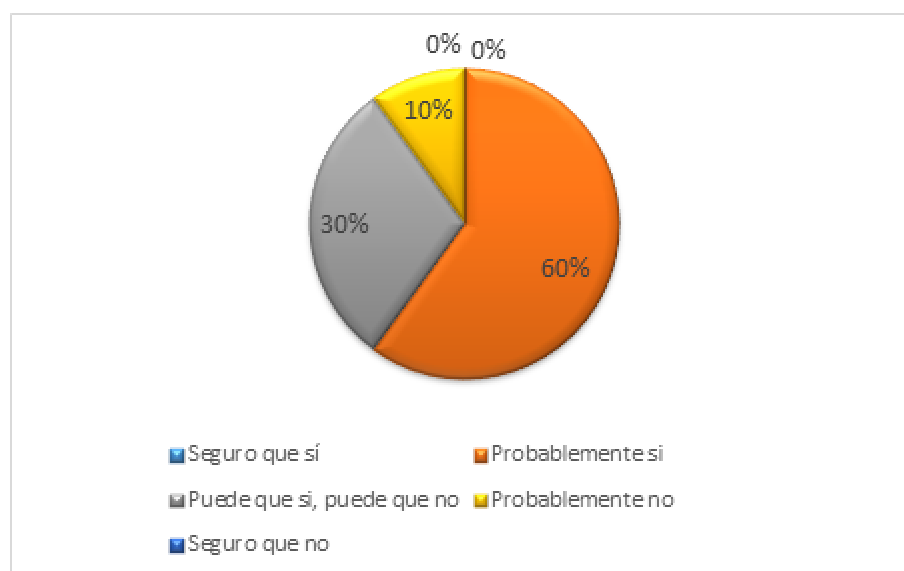


Figura 6. Renovación de contrato del Servicio de Transporte

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

Para conocer si los clientes de Logistecsa han recomendado nuestros servicios, se ha formulado la siguiente pregunta:

¿Ha recomendado usted los servicios de Logistecsa a otras personas? Los resultados de esta pregunta se presentan en la tabla 5 y figuras 7, 8, y 9.

Tabla 5.

Recomendación a otras personas de los servicios de Logistecsa/ Encuesta 2014

Ha recomendado usted los servicios de acondicionamiento de Logistecsa a otras personas	% de Clientes	Ha recomendado usted los servicios de almacenamiento de Logistecsa a otras personas	% de Clientes	Ha recomendado usted los servicios de transporte de Logistecsa a otras personas	% de Clientes
Si	10%	Si	10%	Si	0%
Probablemente si	30%	Probablemente si	30%	Probablemente si	10%
No estoy seguro	20%	No estoy seguro	30%	No estoy seguro	20%
Probablemente no	10%	Probablemente no	20%	Probablemente no	30%
No	30%	No	10%	No	40%

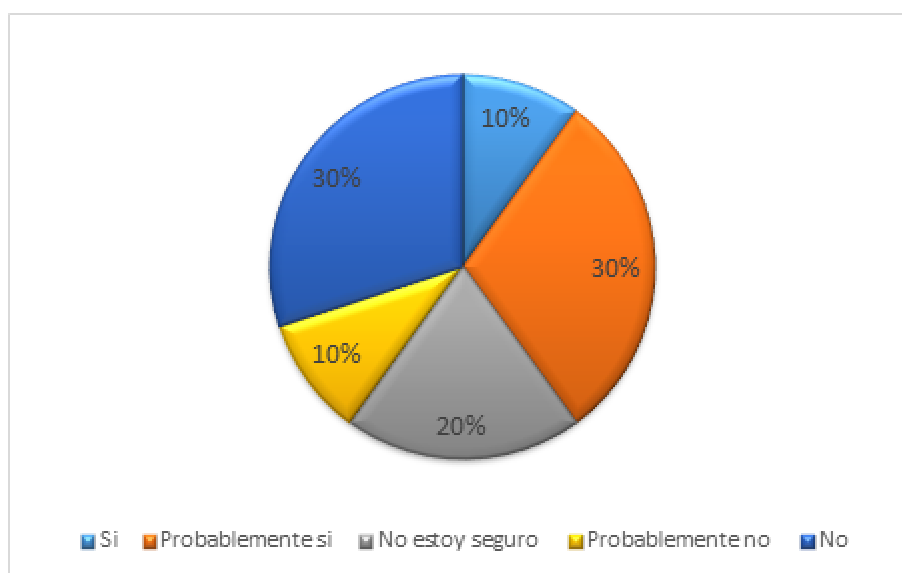


Figura 7. Recomendación del Servicio de Acondicionamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

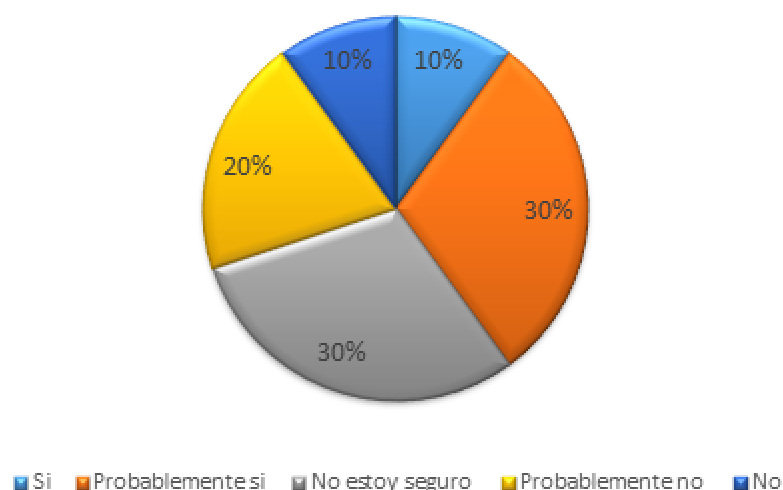


Figura 8. Recomendación del Servicio de Almacenamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

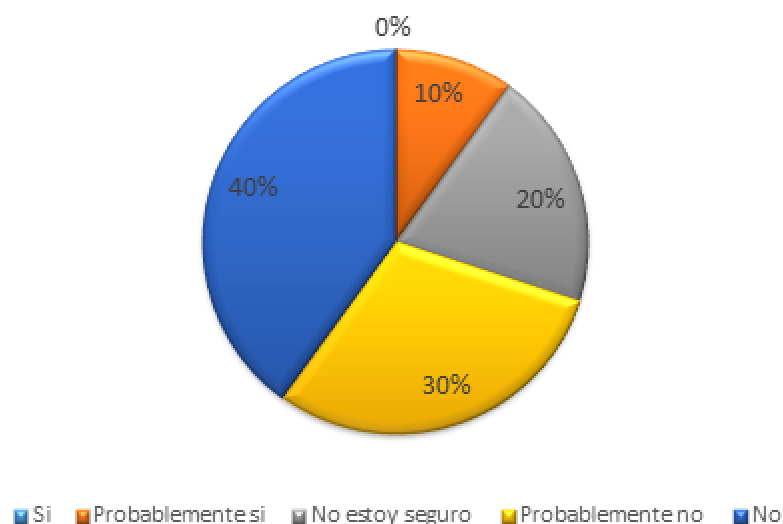


Figura 9. Recomendación del Servicio de Transporte

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

Para determinar cómo califican los clientes de Logistecsa, su satisfacción con respecto a los atributos del servicio de acondicionamiento, se ha estipulado la siguiente pregunta. ¿En qué nivel de satisfacción se considera usted con respecto al servicio de acondicionamiento de Logistecsa?, considerando los siguientes aspectos: Calidad de servicio, relación calidad/precio, tiempo de entrega, flexibilidad, Buenas Prácticas de Manufactura, cuyos resultados se expresan en la tabla 6 y figura 10.

Tabla 6.

Calificación de los clientes a los atributos del servicio de acondicionamiento/ Encuesta 2014

Atributos calificados con respecto al servicio de Acondicionamiento	Calidad del servicio	Relación calidad/pre-cio	Tiempo de entrega	Flexibilidad	Buenas Prácticas de Manufac-tura
Completamente satisfecho	10%	20%	70%	60%	30%
Satisfecho	60%	40%	20%	10%	30%
Regular	20%	30%	0%	20%	20%
Insatisfecho	0%	0%	0%	0%	10%
No aplica	10%	10%	10%	10%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

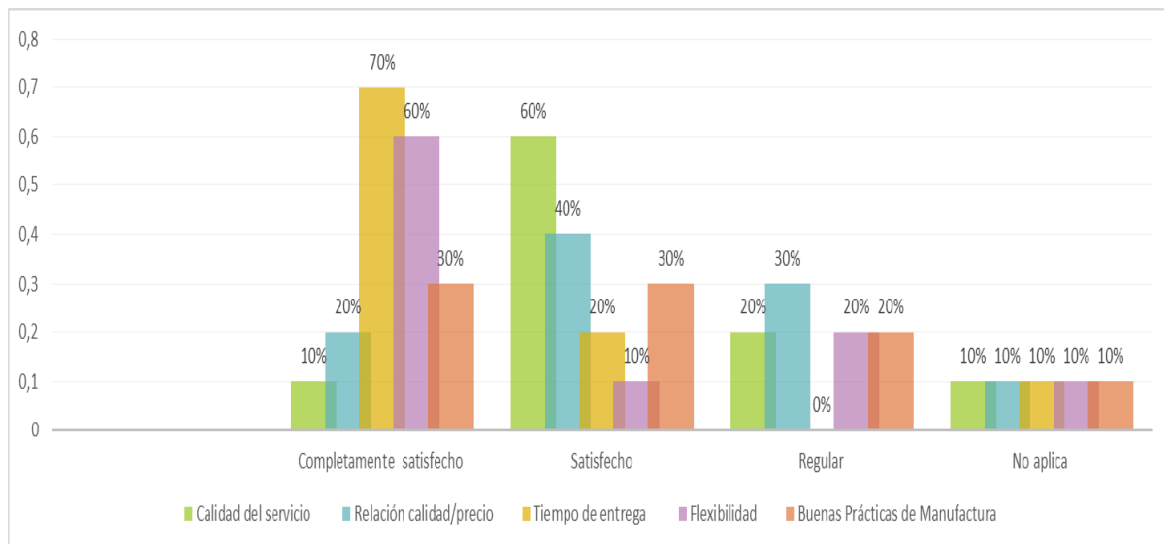


Figura 10. Calificación a los atributos del servicio de acondicionamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014.

Para conocer la satisfacción de los clientes en aspectos importantes del servicio de almacenamiento se estableció la siguiente pregunta en la encuesta. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de almacenamiento de Logistecsa?, considerando los siguientes aspectos: calidad del servicio, relación calidad/precio, Buenas Prácticas de Almacenamiento. Los resultados de la pregunta se expresan en la tabla 7 y figura 11.

Tabla 7.

Calificación de los clientes a los atributos del servicio de almacenamiento/ Encuesta 2014

Atributos calificados con respecto al servicio de Acondicionamiento	Calidad del servicio	Relación calidad/precio	Buenas Prácticas de Almacenamiento
Completamente satisfecho	10%	20%	70%
Satisfecho	60%	30%	20%
Regular	30%	50%	10%
Insatisfecho	0%	0%	0%
No aplica	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

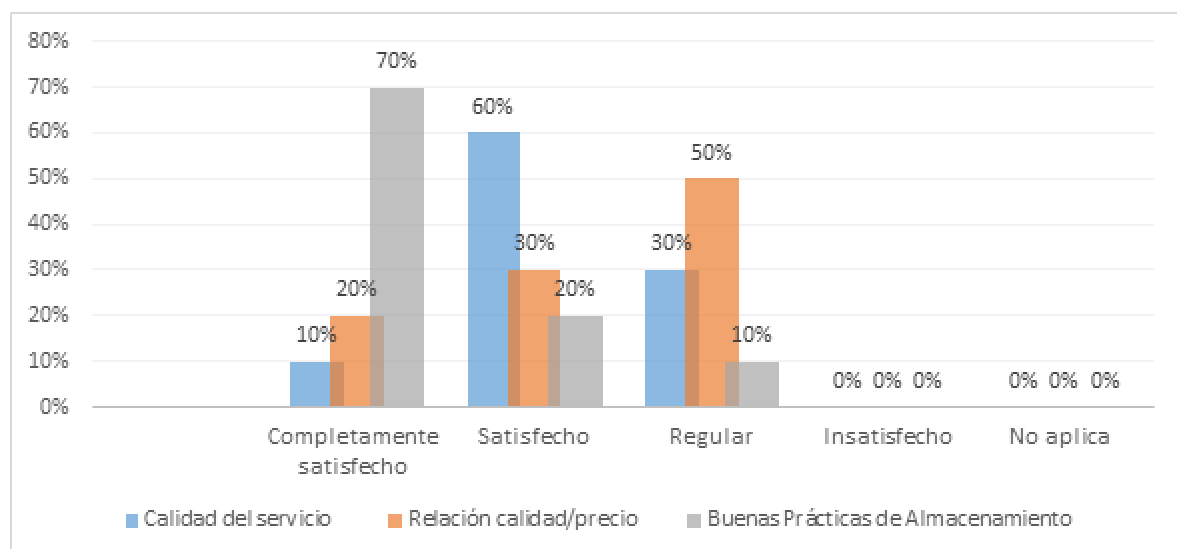


Figura 11. Calificación a los atributos del servicio de almacenamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Con los cambios en la regulación local y la aplicación de las Buenas Prácticas de Distribución y Transporte, para Logistecsa es importante conocer el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo que de acuerdo a lo establecido en el plan gradual se está implementando, se formuló la siguiente pregunta en la encuesta. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio de transporte de Logistecsa?, considerando los siguientes aspectos: Calidad del Servicio, relación calidad/precio, tiempo de entrega, flexibilidad, y buenas prácticas de transporte.

Los resultados se plasman en la tabla 8 y figura 12.

Tabla 8.

Calificación de los clientes a los atributos del servicio de transporte/ Encuesta 2014

Atributos calificados con respecto al servicio de Transporte	Calidad del servicio	Relación calidad/precio	Tiempo de Entrega	Flexibilidad	Buenas Prácticas de Transporte
Completamente satisfecho	0%	10%	20%	30%	0%
Satisfecho	40%	30%	40%	40%	30%
Regular	30%	40%	20%	20%	60%
Insatisfecho	20%	10%	10%	0%	0%
No aplica	10%	10%	10%	10%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

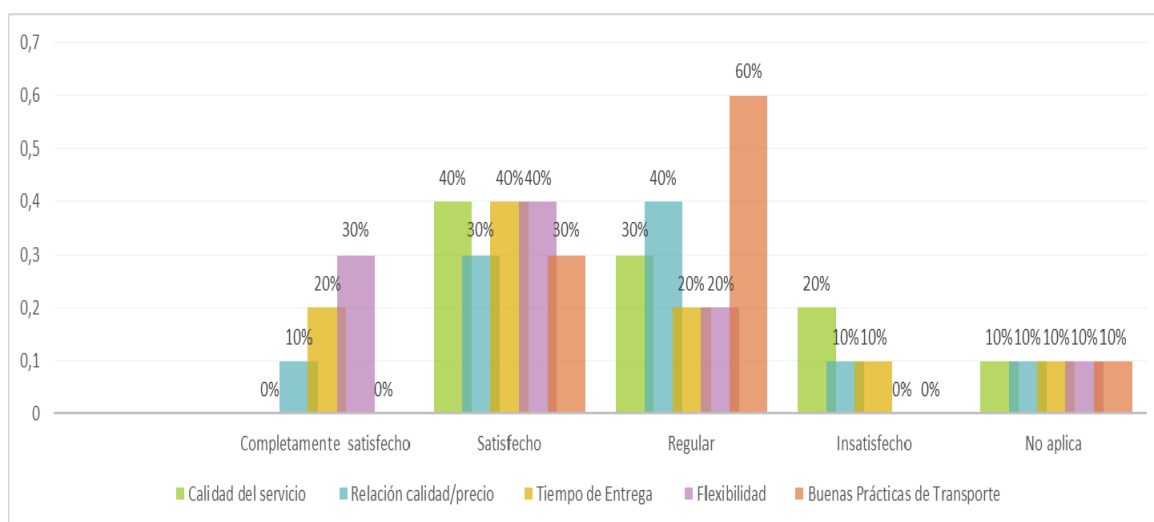


Figura 12. Calificación de los atributos del servicio de transporte

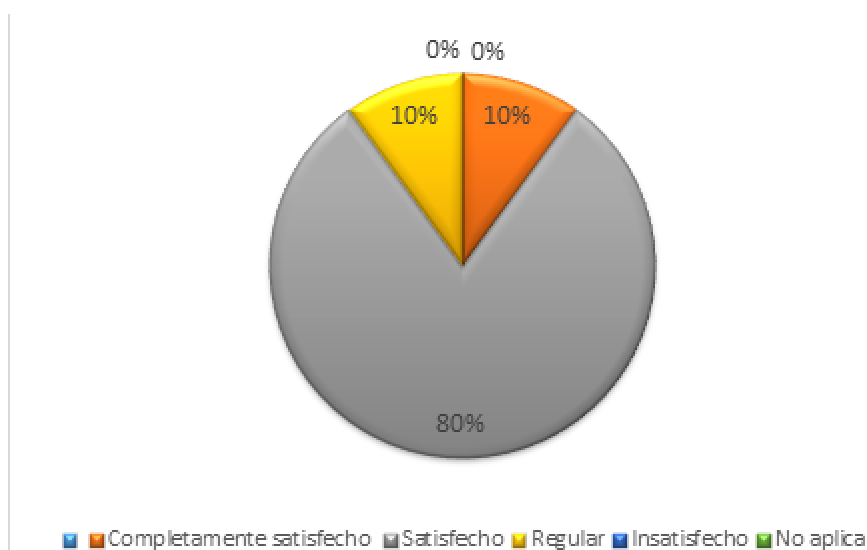
Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

En la encuesta también se contempla preguntas que incluye la evaluación de procesos de apoyo muy importantes como son: manejo de desechos, mejora continua, cumplimiento de requisitos, y manejo de quejas.

Los resultados para determinar la satisfacción del cliente con respecto a la responsabilidad ecológica que mantiene Logistecsa, específicamente el manejo de desechos, se puede ver plasmado en la tabla 9 y figura 13.

Tabla 9.**Calificación de los clientes al manejo de desechos/ Encuesta 2014**

Opciones de Calificación	Calificación al Manejo de Desechos
Completamente satisfecho	10%
Satisfecho	80%
Regular	10%
Insatisfecho	0%
No aplica	0%
Total	100%

**Figura 13. Calificación al manejo de desechos****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

De acuerdo a la Norma ISO 9000:2005 “El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. (ISO, 2005)

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) La implementación de la solución seleccionada.

- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- g) La formalización de los cambios.

Es importante en el presente estudio conocer la percepción de los clientes de Logistecsa con respecto a la mejora continua de la Organización, los resultados de la encuesta con respecto a la sección de satisfacción de los clientes en la mejora continua, se plasmaron en la tabla 10 y figura 14.

Tabla 10.

Calificación a la Mejora Continua/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Satisfacción con la mejora continua de Logistecsa
Completamente satisfecho	10%
Insatisfecho	20%
Regular	50%
Satisfecho	20%
Total general	100%

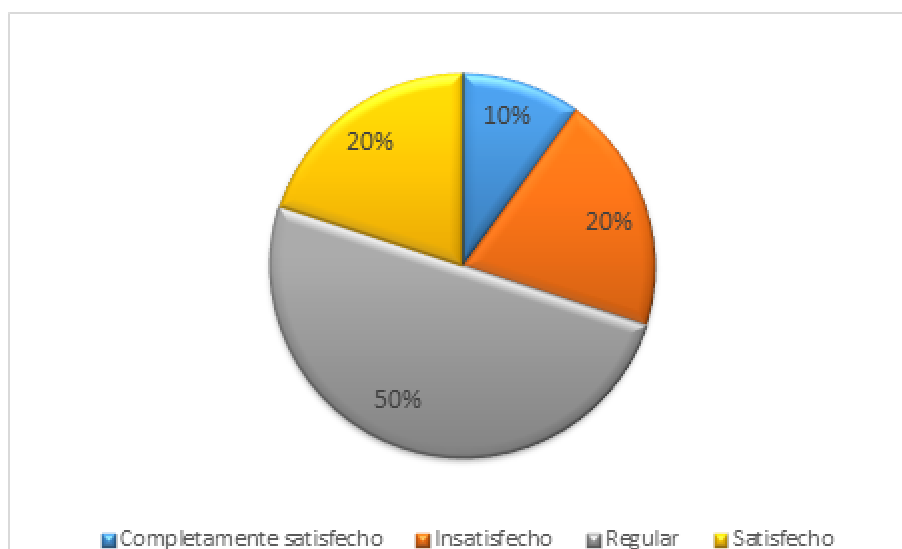


Figura 14. Calificación a la mejora continua

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. (ISO, Norma Internacional, 2008)

En la tabla 11 y figura 15 se plasmaron los resultados del nivel de satisfacción de los clientes con respecto al cumplimiento de los requisitos.

Tabla 11.

Calificación al cumplimiento de los requisitos/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Cumplimiento de Requisitos
Completamente satisfecho	10%
Satisfecho	60%
Regular	30%
Insatisfecho	0%
No aplica	0%
Total	100%

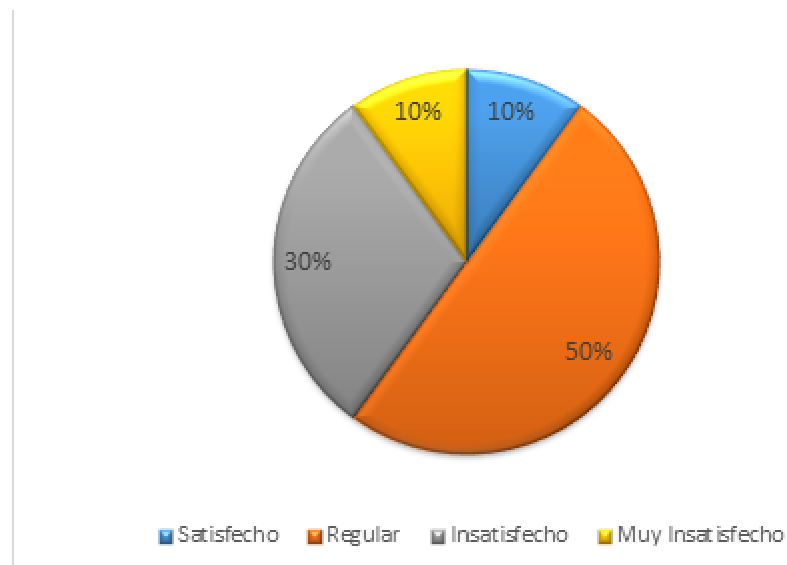


Figura 15. Calificación al cumplimiento de los requisitos

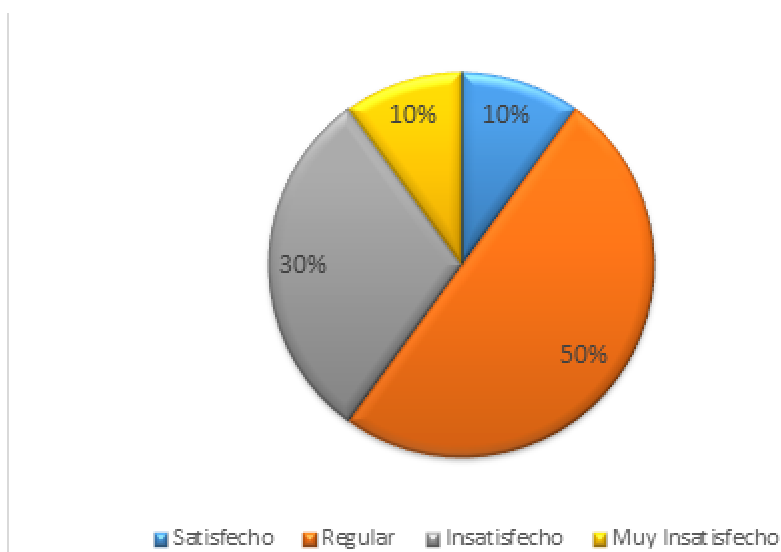
Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Como objeto de este estudio es importante analizar el resultado de la satisfacción del cliente con respecto al tratamiento de las quejas presentadas.

Los resultados se evidencian en la tabla 12 y figura 16.

Tabla 12.**Calificación al tratamiento de Quejas/ Encuesta 2014**

Opciones de calificación	Calificación al manejo de Quejas
Satisfecho	10%
Regular	50%
Insatisfecho	30%
Muy Insatisfecho	10%
Total general	100%

**Figura 16. Calificación al tratamiento de quejas****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Siendo la atención del cliente un requisito importante en el servicio logístico, por la constante comunicación y seguimiento que se debe dar al producto, junto con la retroalimentación permanente de las entregas de los productos a los clientes.

En la presente investigación también es importante conocer el nivel de satisfacción con respecto a la atención al cliente de Logistecsa.

Los resultados se detallan en la tabla 13 y figura 17.

Tabla 13.

Calificación a la atención al cliente/ Encuesta 2014

Opciones de calificación	Satisfacción con la atención al cliente
Regular	40%
Satisfecho	60%
Total general	100%

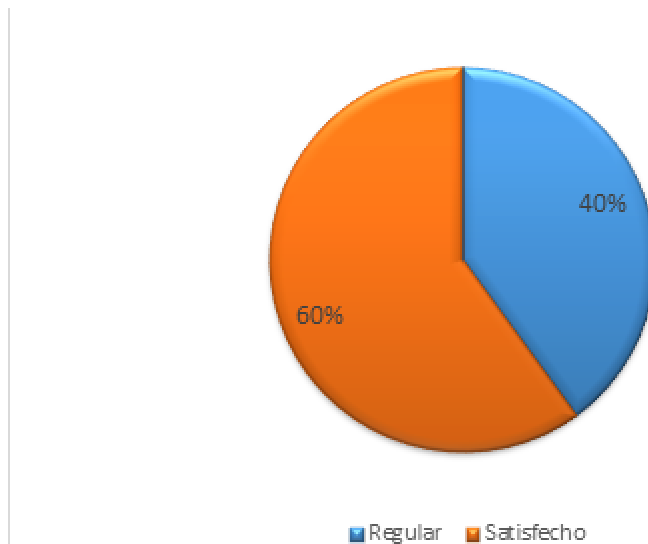


Figura 17. Calificación a la atención al cliente

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Para Logistecsa es importante conocer si los clientes están de acuerdo con el costo que pagaron por el servicio de acondicionamiento, almacenamiento, y transporte.

Se plasman los resultados en las tablas 14, 15, 16, y gráficas 18, 19, y 20 respectivamente.

Tabla 14.

Calificación Servicio de acondicionamiento vs Costo / Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecs me dio un servicio de acondicionamiento que valió la pena lo que pague por el
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	80%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	10%
Total	100%

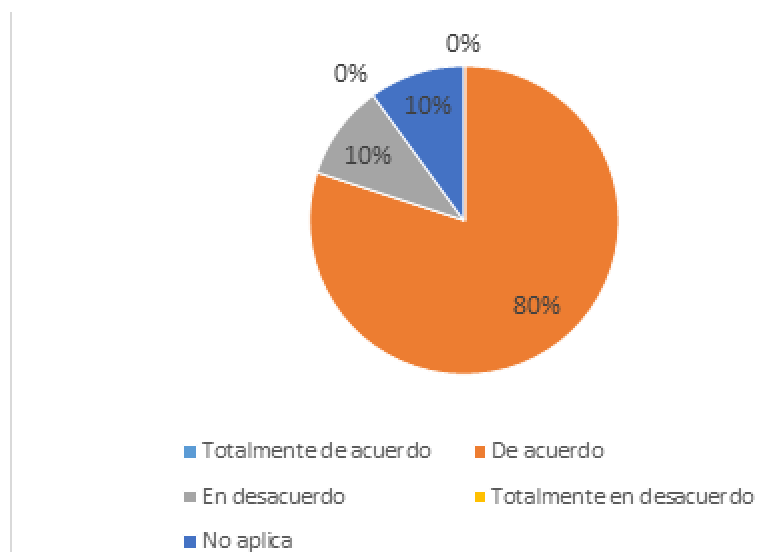


Figura 18. Calificación Servicio de acondicionamiento vs Costo

Fuente. Clientes de Logistecs entrevistados, año 2014

El cliente a través de esta encuesta evalúa la satisfacción del servicio de almacenamiento brindado frente al costo que pagó por este servicio.

Tabla 15.

Calificación Servicio de Almacenamiento vs Costo/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecs me dio un servicio de almacenamiento que valió la pena lo que pague por el
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	80%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	0%
Total	100%

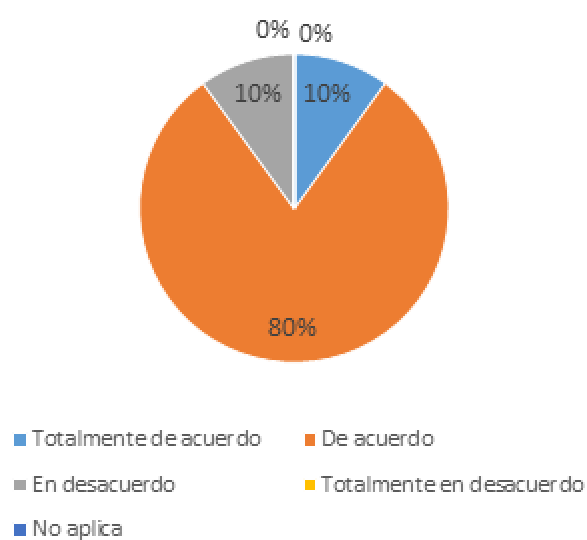


Figura 19. Calificación Servicio de Almacenamiento vs Costo

Fuente. Clientes de Logistecs entrevistados, año 2014

Tabla 16.

Calificación Servicio de Transporte vs Costo/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa me dio un servicio de transporte que valió la pena lo que pague por el
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	50%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	10%
No aplica	10%
Total	100%

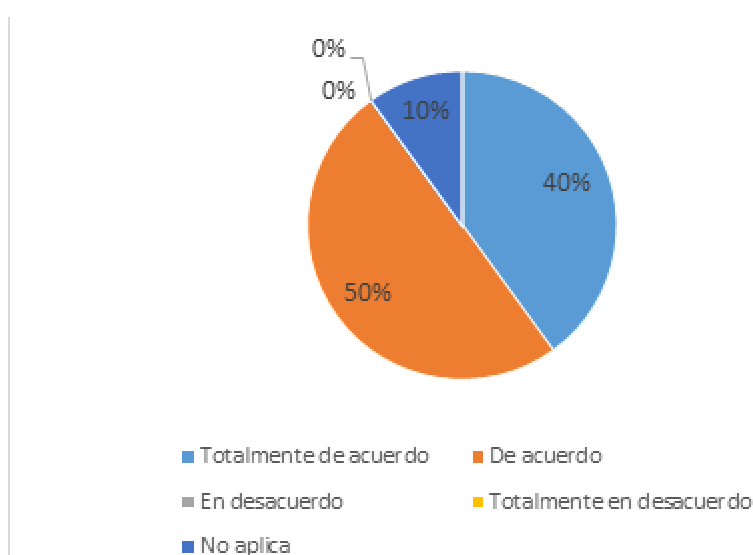


Figura 20. Calificación del servicio de transporte vs costo

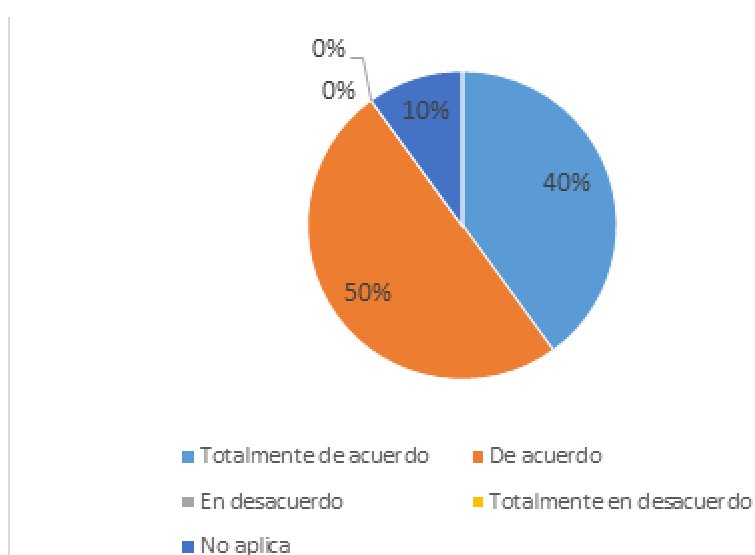
Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Es sustancial en la encuesta conocer en qué porcentaje Logistecsa cubre las necesidades de sus clientes en las diferentes áreas de servicio como son: acondicionamiento, almacenamiento, y transporte. Se ha registrado los resultados que se expresan en las tablas 17, 18, 19 y en las figuras 21, 22, y 23 de acuerdo a las áreas de acondicionamiento, almacenamiento, y transporte respectivamente.

Tabla 17.

Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en acondicionamiento/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa cubre mis necesidades en Acondicionamiento
Totalmente de acuerdo	40%
De acuerdo	50%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	10%
Total	100%

**Figura 21. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en acondicionamiento****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Es importante para Logistecsa medir el cumplimiento de las necesidades de los clientes en el área de almacenamiento, siendo este servicio el único que se brinda al 100% de los clientes, a continuación el detalle de los resultados.

Tabla 18.

Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en almacenamiento/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa cubre mis necesidades en Almacenamiento
Totalmente de acuerdo	40%
De acuerdo	60%
En desacuerdo	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	0%
Total	100%

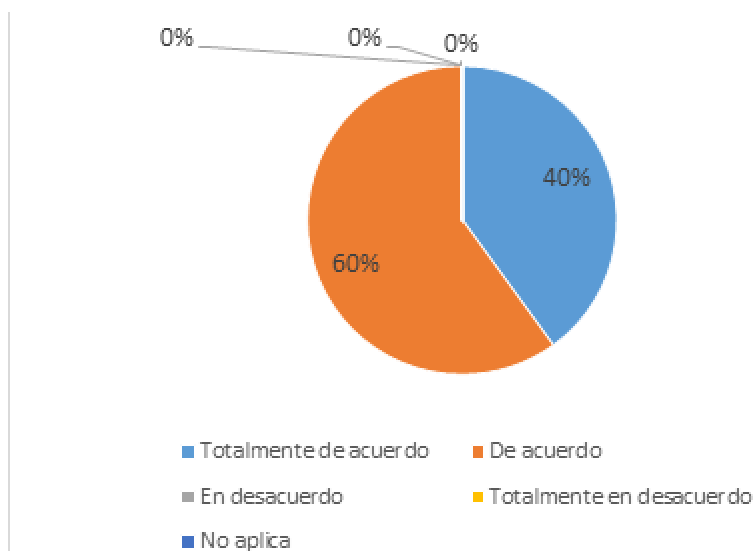
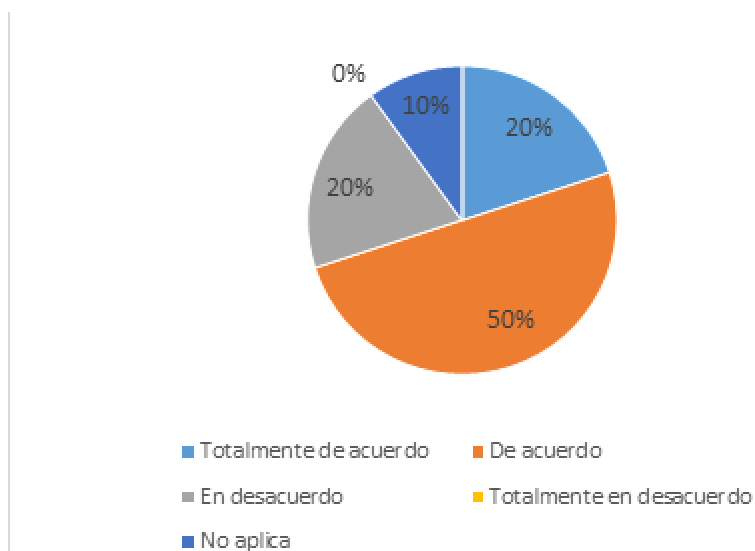


Figura 22. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en almacenamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Tabla 19.**Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en transporte/ Encuesta 2014**

Opciones de Calificación	Logistecsa cubre mis necesidades en Distribución y Transporte
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	50%
En desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	10%
Total	100%

**Figura 23. Calificación al cumplimiento de las necesidades de los clientes en transporte****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Es necesario conocer que opinan los clientes de la capacidad de Logistecsa para mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno logístico. Los resultados se han plasmado en las tablas 20, 21, 22 y gráficas 24, 25, y 26.

Tabla 20.

Calificación a la oferta de servicio competitivo en acondicionamiento/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa ofrece servicios competitivos en Acondicionamiento
Totalmente de acuerdo	20%
De acuerdo	40%
En desacuerdo	30%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	10%
Total	100%

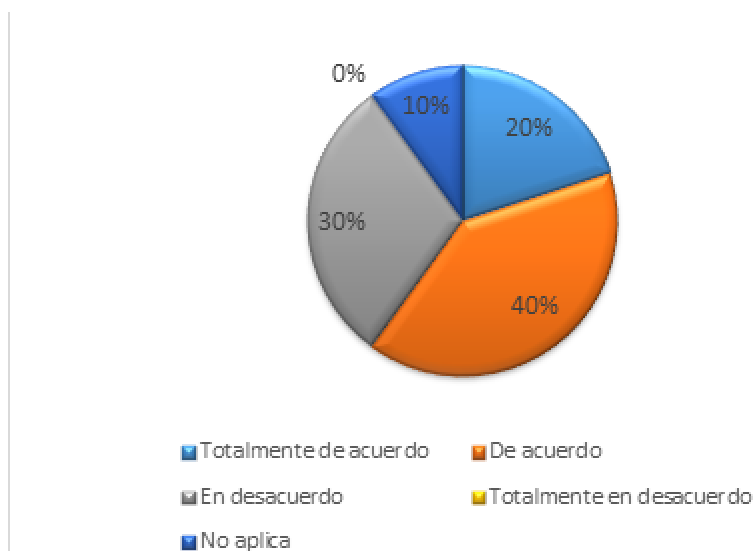


Figura 24. Calificación a la oferta de servicio competitivo en acondicionamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Tabla 21.

Calificación a la oferta de servicio competitivo en almacenamiento / Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa ofrece servicios competitivos en Almacenamiento
Totalmente de acuerdo	30%
De acuerdo	50%
En desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	0%
Total	100%

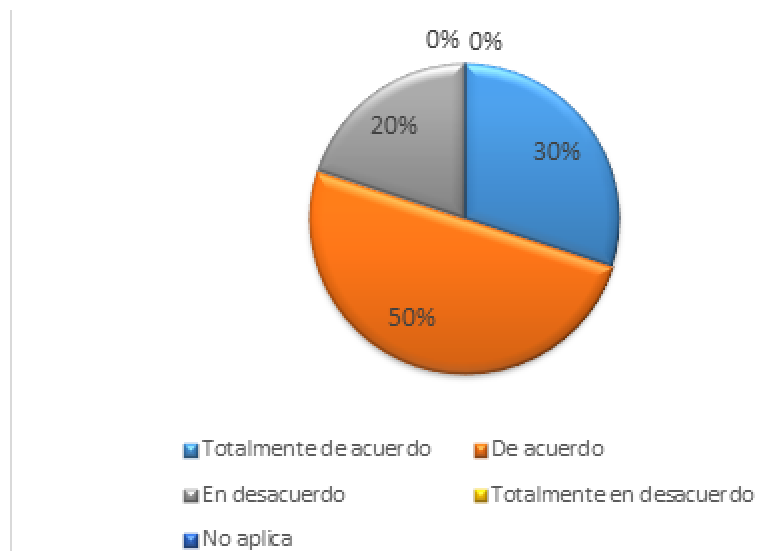


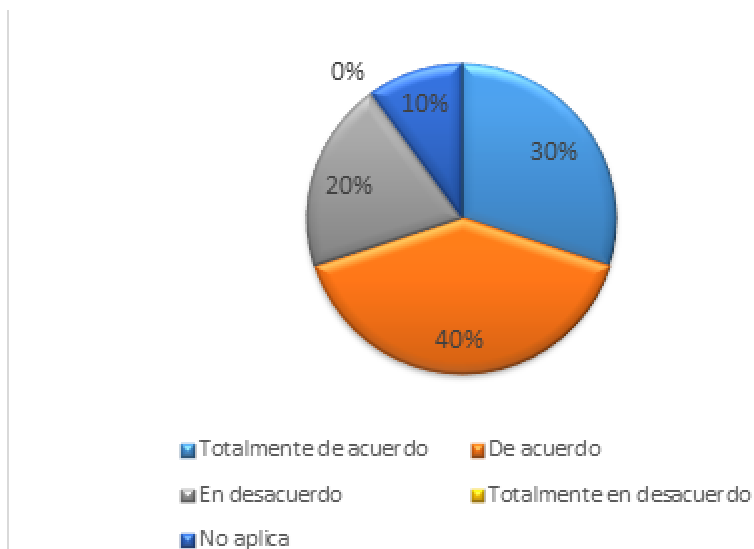
Figura 25. Calificación a la oferta de servicio competitivo en almacenamiento

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Tabla 22.

Calificación a la oferta de servicio competitivo en transporte / Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Logistecsa ofrece servicios competitivos en Transporte
Totalmente de acuerdo	30%
De acuerdo	40%
En desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	10%
Total	100%

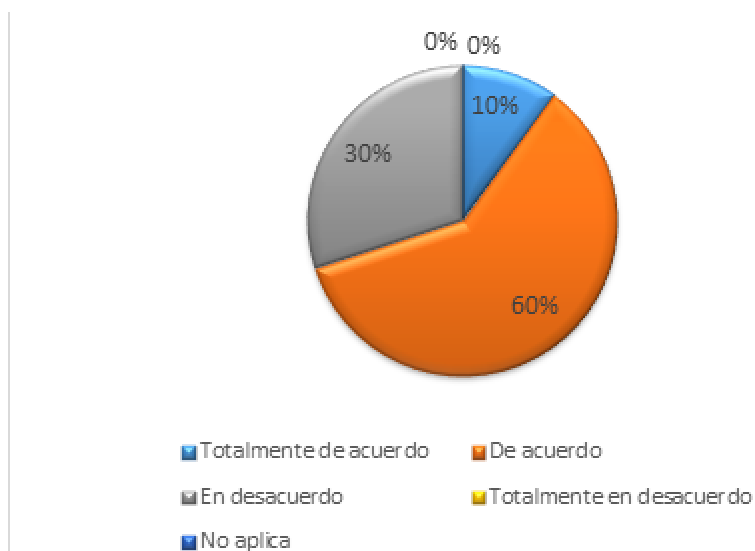
**Figura 26. Calificación a la oferta de servicio competitivo en transporte****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

En una empresa de Logística el servicio que se preste para relacionarse con sus clientes es fundamental, ahí la importancia de evaluar la percepción de los clientes de Logistecsa, los resultados se plasman en la tabla 23 y figura 27.

Tabla 23.

Calificación a la atención de las necesidades como cliente/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	El servicio al cliente de Logistecsa atiende bien mis necesidades como cliente
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	60%
En desacuerdo	30%
Totalmente en desacuerdo	0%
No aplica	0%
Total	100%

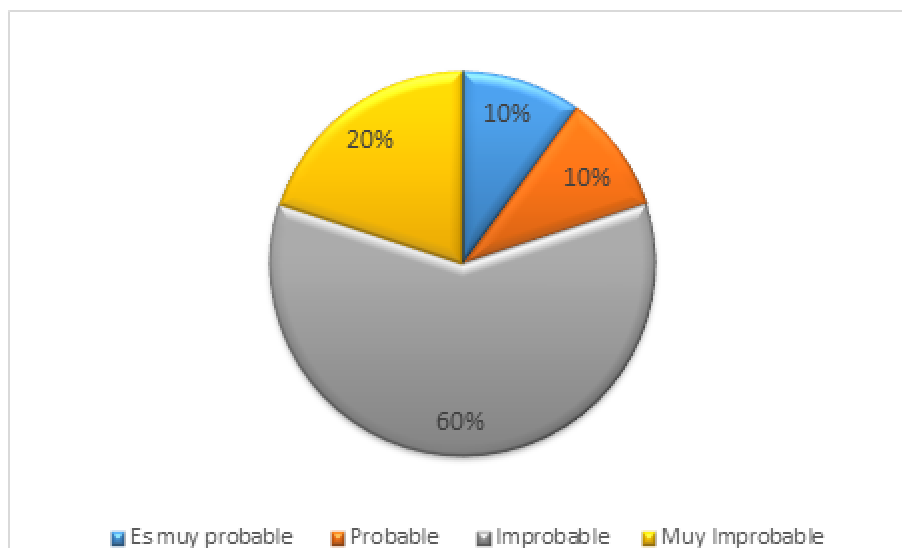
**Figura 27. Calificación a la atención de las necesidades como cliente****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Se requiere también analizar de acuerdo a la experiencia del cliente con los servicios de Logistecsa, si estaría dispuesto a buscar otra empresa para servicios similares, estos resultados se plasman en la tabla 24, y figura 28.

Tabla 24.

Calificación a la lealtad de los clientes/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	Basándose en su experiencia con los servicios de Logistecsa. ¿Buscaría otra empresa para buscar productos similares?
Es muy probable	10%
Probable	10%
Improbable	60%
Muy Improbable	20%
Total	100%

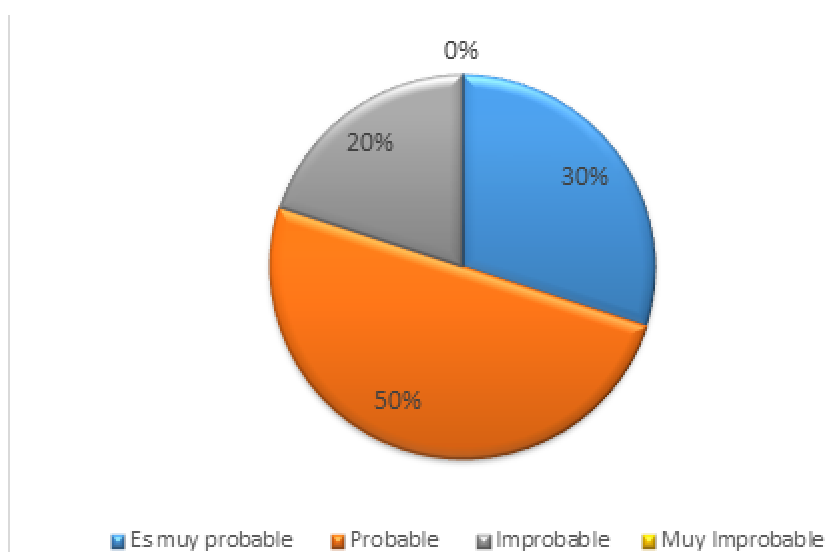
**Figura 28. Calificación a la lealtad de los clientes****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

Para determinar si en la prestación de los servicios de Logistecsa es frecuente que se presenten problemas de acuerdo a la apreciación de los clientes, los resultados se desarrollan en la tabla 25 y figura 29.

Tabla 25.

Calificación a los problemas presentados durante el servicio / Encuesta 2014

Opciones de Calificación	¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar los servicios de Logistecsa?
Es muy probable	30%
Probable	50%
Improbable	20%
Muy Improbable	0%
Total	100%

**Figura 29. Calificación a los problemas presentados durante el servicio****Fuente.** Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

El tratamiento adecuado de las no conformidades presentadas para los clientes durante la prestación de servicio de Logistecsa es el propósito de este estudio por ello la importancia de detallar y analizar los resultados de lo que opinan los clientes frente a la resolución de los problemas presentados, el detalle en la tabla 26, y figura 30.

Tabla 26.

Calificación a la resolución de problemas/ Encuesta 2014

Opciones de Calificación	¿Los problemas se han resuelto de forma satisfactoria para usted?
Es muy probable	0%
Probable	40%
Improbable	30%
Muy Improbable	10%
No aplica	20%
Total	100%

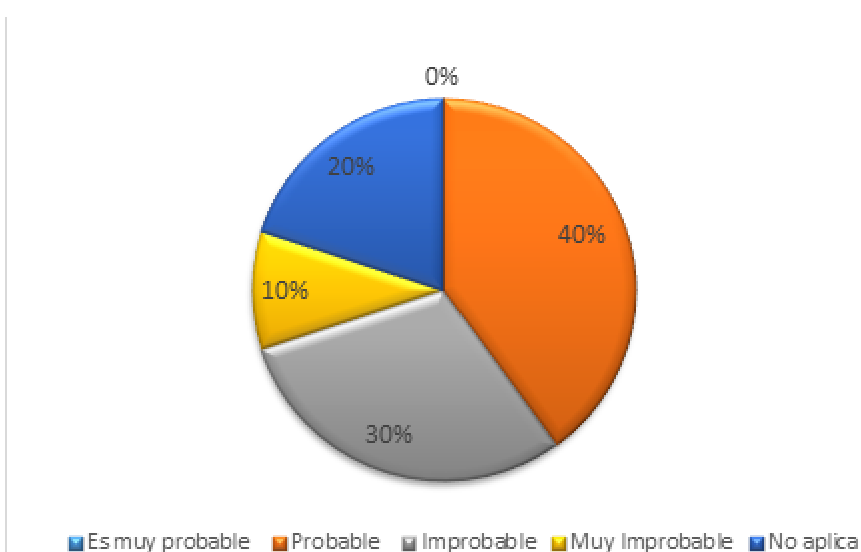


Figura 30. Calificación a la resolución de problemas

Fuente. Clientes de Logistecsa entrevistados, año 2014

1.5.2.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta

Los resultados de la aplicación de la encuesta en los clientes, demuestran que la organización cuenta con clientes fidelizados, el 70% de los clientes han comprado los servicios de Logistecsa por más de tres años, es decir frente a la competencia logística por alguna o varias razones han preferido los servicios de Logistecsa.

De manera general en referencia a la satisfacción con el servicio prestado, únicamente la mitad de los clientes están satisfechos, y del porcentaje restante un 40% opina que el servicio es regular, es decir detecta oportunidades de mejora para el servicio, sin embargo el 70% de los clientes opinan que probablemente si comprarían nuevamente los servicios

de Logistecsa, es decir se presenta una alerta como oportunidad para desarrollar los servicios prestados pero se cuenta con la alta posibilidad que los clientes frente a la competencia prefiera continuar con los servicios de Logistecsa, se debe aplicar un análisis de fortalezas y debilidades, para que a través de un desarrollo de estrategias con un enfoque al cliente se permita potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades.

Por otra parte el tiempo de entrega es una fortaleza que mantiene la Organización, y otro atributo destacable es la relación calidad de servicio/precio.

También por otra parte se evidencia una oportunidad de mejora en el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas presentadas por los clientes que confían en que los servicios logísticos brindados cumplan con los más altos estándares de calidad, al 80% de los clientes se les ha presentado un problema en el servicio prestado por la Organización y de este porcentaje la mitad de problemas no han sido resueltos de manera satisfactoria, además que se evidencia un 30% de clientes insatisfechos con el manejo de quejas, por este antecedente surge la necesidad de proponer un modelo de gestión para el tratamiento de quejas y reclamos basado en la Norma ISO 10002:2004.

Con la propuesta de un modelo de gestión para el tratamiento de Quejas, se pretende que cambie la calificación del cliente referente a la atención que recibe en Logistecsa, puesto que el sistema de gestión de las quejas debe contemplar un acompañamiento durante el proceso de tratamiento de las quejas presentadas que contribuya a la satisfacción del cliente, y al incremento de la competitividad de la Organización.

Un 20% de los clientes muestran insatisfacción con respecto a la mejora continua de Logistecsa, un 50% de los clientes consideran una satisfacción regular, siendo el tratamiento de quejas y reclamos un proceso clave para la gestión de calidad y contemplando la mejora continua del proceso de tratamiento de quejas como uno de sus objetivos, se espera que la propuesta del modelo de gestión también permita incrementar la satisfacción de los clientes en cuanto a la mejora continua de la Organización.

1.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO EN LOGISTECSA S.A.

De acuerdo al procedimiento CC-01-05 “Quejas y Reclamos” Versión 2, se puede evidenciar que actualmente a través del personal de Servicio al cliente de Logistecsa S.A., se recibe un correo electrónico y/o llamada telefónica con la queja del cliente, la misma que debe ser comunicada al Departamento de Calidad, para que levante un registro con la queja y la investigación del problema presentado, este tiempo que se tome la investigación del problema no está definido, por tanto puede variar entre 96 horas o más, además en la investigación de la queja no se integra al personal que forma parte del proceso que presento la no conformidad.

Generalmente para considerar que las quejas sean atendidas deben garantizar que servicio al cliente de Logistecsa haya comunicado al Departamento de Calidad, pero no está definido para el cliente una persona de contacto o correo electrónico específicos en la atención de sus reclamos, para que brinden el seguimiento hasta el cierre de la novedad presentada.

En el registro de detalle de quejas, F.CC-06 “Formato de Recepción de Reclamos y Desviaciones” no se diferencia el tipo de no conformidad del proceso que dio lugar a la queja, tampoco se controla si la queja ya tuvo ocurrencia, porque de ser así la acción a tomar debe ser evaluada desde otra perspectiva con el afán de encontrar la solución que ataque la causa raíz del problema.

Para la entrega al cliente del análisis de causa raíz y acciones a tomar no se define un responsable específico, tampoco una herramienta de seguimiento, ni tiempo máximo de respuesta lo que puede producir malestar en los clientes que requieren conocer cuáles son las soluciones y/o acciones que se van a tomar frente a las inconformidades presentadas durante la prestación del servicio, o conocer el estado mismo de la queja presentada.

El procedimiento actual no contempla un cierre de la queja en el que conste, que si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja debería permanecer abierta. Esto se debería registrar y el reclamante estar informado de las alternativas disponibles para recurrir.

Se realizó entrevistas individuales a 5 colaboradores de Logistecsa involucrados con el proceso de tratamiento de quejas, 3 personas del departamento de servicio al cliente y 2 coordinadores de operaciones y de transporte respectivamente, para evaluar cuál es su apreciación del proceso actual de Tratamiento de Quejas, y de la satisfacción del cliente en cuanto al manejo de sus quejas presentadas, en tiempo y eficacia de resolución de problemas, en la tabla 27 se resumen los resultado de las entrevistas.

Tabla 27.

Entrevista al personal involucrado con el tratamiento de Quejas

PERSONAL ENTREVISTADO DE LOGISTECSA	¿Las quejas son atendidas dentro del tiempo que espera el cliente?	¿De cada 10 quejas presentadas cuantas han sido resueltas de manera efectiva?	¿Está definido el tipo de vía por la que el cliente debe comunicar su queja?	Está definido en el proceso ¿cómo el cliente puede dar seguimiento a la queja presentada?	¿Qué porcentaje de las quejas presentadas por mes considera que son recurrentes?
Coordinador de Transporte	No	7	No	No	57%
Servicio al Cliente Transporte	No	5	No	No	60%
Servicio al Cliente Transporte	No	6	No	No	60%
Coordinador de Operaciones	No	7	No	No	67%
Servicio al Cliente Operaciones	Si	6	No	No	32%

De acuerdo al resultado de la entrevista se puede evidenciar que de las 5 personas entrevistadas, 4 dijeron que no siempre se atiende las quejas en el tiempo que el cliente espera, es decir se reconoce que no hay una satisfacción al cliente en cuanto al tiempo de atención de las quejas presentadas, por ello en el modelo se pretende introducir un procedimiento que contemple un tiempo de respuesta al cliente, y un tiempo máximo de implementación de acciones preventivas y/o correctivas que garanticen el tratamiento eficaz y eficiente a las quejas, asegurando que no se vuelva a presentar quejas por la misma causa, porque el porcentaje de recurrencia de las quejas de acuerdo a la respuesta de los entrevistados es alto, de las 5 personas entrevistadas, 4 coinciden que más del 50 % de las quejas presentadas en Logistecsa son recurrentes, también concuerdan que al menos 3 quejas de cada 10 presentadas no han sido resueltas de manera efectiva, aduciendo que no se realiza un análisis de causa raíz preciso para la resolución de la queja, y que esto lo debería resolver el departamento a cargo, además se aprecia que no se está involucrando al personal responsable para el análisis de causa raíz y la propuesta de acciones.

También en la entrevista se pudo determinar que el personal reconoce que en el proceso actual de tratamiento de quejas no está definida la vía de comunicación por la que el cliente puede presentar la queja, tampoco el canal por el que puede dar seguimiento al tratamiento de su queja.

A continuación en la figura 31 se enlista las quejas más recurrentes detectadas por el personal involucrado de servicio al cliente, que fueron entrevistados.

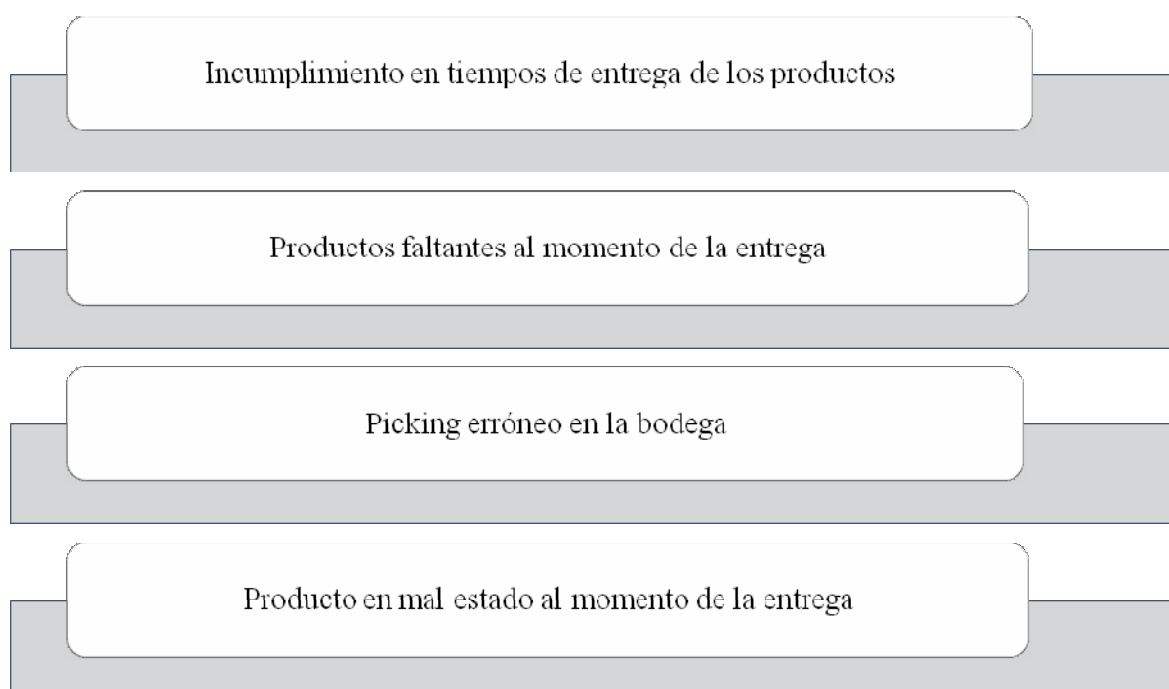


Figura 31. Quejas más recurrentes en Logistecsa

Fuente. Personal de servicio al cliente entrevistados, año 2015

La forma de erradicar las quejas recurrentes es con un tratamiento eficaz, robusteciendo el proceso en el análisis de causa raíz del problema, y el control de la ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas que eliminen el problema.

En conclusión otros puntos de vista de funcionarios de Logistecsa S.A. coinciden con las oportunidades de mejora que se deben considerar para el modelo de gestión de tratamiento de quejas basado en la Norma ISO 10002:2004, estas oportunidades de mejora se describen en la figura 32.

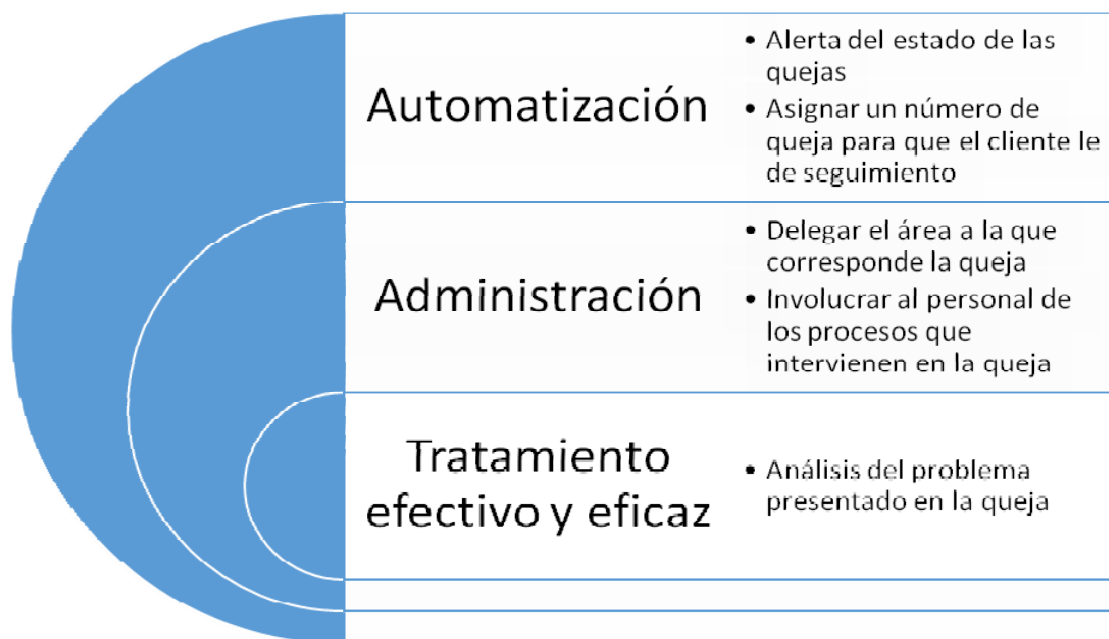


Figura 32. Oportunidades de mejora al proceso de quejas en Logistecsa

Fuente. Personal de servicio al cliente entrevistados, año 2015

1.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Para el análisis estratégico de Logistecsa S.A. se pretende considerar como macro entorno a todo lo que rodea a la Organización como: clientes, competidores, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, legislación, economía nacional etc., y como micro entorno a los factores influyentes dentro de la Organización, también denominado “entorno competitivo”. El “entorno competitivo” que Michael Porter define de la siguiente forma:

Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el “negocio” en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado. (Porter, 1991)

1.7.1 Análisis FODA

Realizar un diagnóstico en la organización requiere el uso de una herramienta objetiva para ello se ha decidido utilizar la matriz FODA, este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y

amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

La herramienta en la que se integran el análisis del entorno, con el análisis o diagnóstico interno es la Matriz FODA (DAFO) que se define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (Koontz, 2004)

Se realizó un taller (Ver Anexo 6) con el equipo del Sistema de Gestión de Calidad de Logistecsa (SGCL), incluyendo la participación de la alta dirección, con quienes en conjunto se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta y a las que debe enfrentar Logistecsa S.A.; en la figura 33 se detalla la estructura del sistema de gestión de calidad.

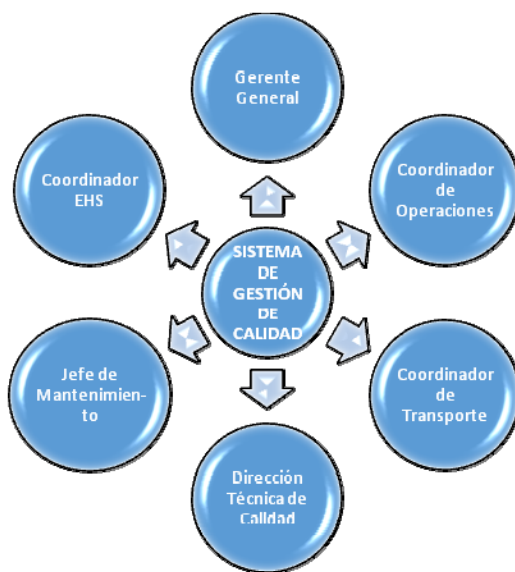


Figura 33. Oportunidades de mejora al proceso de quejas en Logistecsa

Fuente. Sistema de Gestión de Calidad Logistecsa 2014.

La matriz FODA de Logistecsa de la tabla 28, surgió del análisis integral realizado en un taller con la gerencia general, los coordinadores de: transporte, operaciones, seguridad y ambiente, jefe de mantenimiento, sistemas, y directora técnica de calidad. (Ver anexo 6).

Tabla 28.

FODA de Logistecsa S.A.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Infraestructura funcional y eficiente	D1	Débil relación con proveedores
F2	Sistema de gestión de calidad ISO 9001	D2	No se cuenta con perfil profesional acorde al puesto de trabajo
F3	Compromiso de la alta dirección	D3	Falta de sistemas de control en la gestión operativa
F4	Adquisición de equipamiento con alta tecnología	D4	Falta de seguimiento a las quejas presentadas por los clientes
F5	Poder de crecimiento de las líneas de servicio	D5	Falta de compromiso en los coordinadores y jefes de área
F6	Cumplimiento en tiempos de entrega	D6	Falta de cultura de calidad en el personal
F7	Ventaja en costos	D7	Insuficientes cross docking en las regiones
F8	Capacitación continua al personal	D8	Servicio sin características diferenciadoras
F9	Mejora al modelo de gestión	D9	Línea de servicios limitada
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Adquisición de bodegas en sitios estratégicos en el país	A1	Requisitos reglamentarios costosos
O2	Especialización en el manejo de productos farmacéuticos	A2	Salvaguardias para productos importados
O3	Estandarizar las operaciones en los diferentes países para ingresar en otros segmentos del mercado	A3	Acciones y Políticas de Gobierno
O4	Mejora de la calidad integral del servicio frente a la competencia	A4	Cambios demográficos adversos
O5	Tendencia de multinacionales farmacéuticas a preferir operadores logísticos	A5	Erupción volcánica
O6	Diversificarse en servicios para el manejo integral de la cadena de frío		
O7	Expandir las líneas de servicio con las que no cuenta la competencia, para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes		
O8	Certificación con Normas Internacionales (ISO)		

El propósito de la Matriz FODA lo resume en lo siguiente: “obliga a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales” (Weirich, 1989)

1.7.2 Análisis estratégico mediante la Matriz MAFE

La siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada Matriz MAFE que a través de las combinaciones entre fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas se desarrolla cuatro tipos de estrategias. (David, 1997). La Matriz se detalla en la tabla 29.

Tabla 29.

Estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia para Logistecsa S.A.

ESTRATEGIAS PARA LOGISTECSA S.A	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Infraestructura funcional y eficiente	D1	Débil relación con proveedores
	F2	Sistema de gestión de calidad ISO 9001	D2	No se cuenta con perfil profesional acorde al puesto de trabajo
	F3	Compromiso de la alta dirección	D3	Falta de sistemas de control en la gestión operativa
	F4	Adquisición de equipamiento con alta tecnología	D4	Falta de seguimiento a las quejas presentadas por los clientes
	F5	Poder de crecimiento de las líneas de servicio	D5	Falta de compromiso en los coordinadores y jefes de área
	F6	Cumplimiento en tiempos de entrega	D6	Falta de cultura de calidad en el personal
	F7	Ventaja en costos	D7	Insuficientes cross docking en las regiones
	F8	Capacitación continua al personal	D8	Servicio sin características diferenciadoras
	F9	Mejora al modelo de gestión	D9	Línea de servicios limitada
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
O1 Adquisición de bodegas en sitios estratégicos en el país	F2 O4	Robustecer el sistema de gestión e involucrar a todo el personal para mejorar la calidad integral del servicio	D3 O4	Incluir sistemas de control basado en indicadores para las gestiones operativas
O2 Especialización en el manejo de productos farmacéuticos	F3 O7	Adquisición de equipos con alta tecnología para el transporte de cadena de frío	D4 O4	Levantar indicadores de cumplimiento con respecto al tiempo de respuesta de las quejas presentadas por los clientes
O3 Estandarizar las operaciones en los diferentes países para ingresar en otros segmentos del mercado	F9 O2	Capacitación al personal con la visión de ser especialistas en el manejo de productos farmacéuticos	D8 O8	Crear servicios con características diferenciadas que permitan expandir las líneas de servicio y satisfacer una gama mayor de necesidades
O4 Mejora de la calidad integral del servicio frente a la competencia	F8 O8	Aprovechar la ventaja en costos para expandir más líneas de servicio y satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	D2 O2	Contratación de personal de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, aprovechar que se cuenta con diversas especializaciones en el país
O5 Tendencia de multinacionales farmacéuticas a preferir operadores logísticos	F9 O8	Mejorar el modelo de gestión en la atención de reclamos, fijando procesos y responsables	D7 O1	Incrementar cross docking en sitios estratégicos de acuerdo al mercado
O6 Diversificarse en servicios para el manejo integral de la cadena de frío	F8 O6	Apoyarse en el cumplimiento de los tiempos de entrega para mejorar la calidad en el servicio	D5 O4	Dar a conocer a los coordinadores y jefes de área las ventajas de atender oportuna y eficazmente las quejas presentadas por los clientes de la Organización.
O7 Expandir las líneas de servicio con las que no cuenta la competencia, para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	F1 O5	Participar activamente en licitaciones para multinacionales que requieren los servicios logísticos, oferta de servicios	D1 O6	Mejorar la relación con los proveedores aplicando políticas ganar-ganar
O8 Certificación con Normas Internacionales (ISO)				
AMENAZAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	
A1 Requisitos reglamentarios costosos	F4 A1	Adquisición de equipos con alta tecnología que permitan cumplir con la reglamentación local	D1 A1	Mejora del proceso de selección de proveedores
A2 Salvaguardias para productos importados	F7 A2	Incrementar costos de acuerdo al % de aumento en compra de equipos importados	D2 A2	Establecer un sistema de calificación para la selección del personal que requiere contratar la Organización
A3 Acciones y Políticas de Gobierno	F9 A5	Establecer un plan de acción de EHS para aplicarlo en caso de emergencias		
A4 Cambios demográficos adversos				
A5 Erupción volcánica				

Las estrategias planteadas para Logistecsa, que han surgido del análisis consensuado elaborado con los líderes de las diferentes áreas que forman parte del sistema de gestión de calidad de Logistecsa S.A., el análisis fue realizado a través de la combinación de los factores: fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas para dar resultado a la Matriz con las siguientes estrategias:

- Estrategias Ofensivas, que son el resultado del análisis la combinación de fortalezas y oportunidades.
- Estrategias Defensivas, son estrategias que resultan del análisis de la combinación entre oportunidades y debilidades.
- Estrategias Adaptativas, es el resultado del análisis de la interrelación entre las fortalezas y las amenazas.
- Estrategias de Supervivencia, son aquellas que se analizan de la combinación entre las debilidades y las amenazas.

1.7.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Una vez elaborada la Matriz FODA, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), que es un instrumento que se utiliza para formular estrategias, evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización. Detalle en la tabla 30.

Con la participación activa en el taller (Anexo 6) del equipo de sistema de gestión de Logistecsa se realizó lo siguiente:

- Asignamos un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo para el desarrollo del giro del negocio, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

- Asignamos en acuerdo con el equipo del sistema de gestión una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, considerando 1 para una debilidad menor y 4 para una debilidad importante, y las fortalezas se calificaron de igual forma, 1 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza muy importante.
- Efectuamos la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumamos las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Logistcesa, 2015)

Tabla 30.

Evaluación de los Factores Internos de Logistcesa S.A.

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Infraestructura funcional y eficiente	0,06	4	0,24
Sistema de gestión de calidad ISO 9001	0,05	3	0,15
Compromiso de la alta dirección	0,08	4	0,32
Adquisición de equipamiento con alta tecnología	0,05	3	0,15
Poder de crecimiento de las líneas de servicio	0,04	2	0,08
Cumplimiento en tiempos de entrega	0,05	4	0,20
Ventaja en costos	0,10	3	0,30
Capacitación continua al personal	0,07	3	0,21
Mejora al modelo de gestión	0,10	4	0,40
DEBILIDADES	0,60	Suma fortalezas	2,05
Débil relación con proveedores	0,07	4	0,28
No se cuenta con perfil profesional acorde al puesto de trabajo	0,05	3	0,15
Falta de sistemas de control en la gestión operativa	0,04	2	0,08
Falta de seguimiento a las quejas presentadas por los clientes	0,07	3	0,21
Falta de compromiso en los coordinadores y jefes de área	0,06	2	0,12
Falta de cultura de calidad en el personal	0,05	1	0,05
Insuficientes cross docking en las regiones	0,02	2	0,04
Servicio sin características diferenciadoras	0,02	1	0,02
Línea de servicios limitada	0,02	2	0,04
	0,40	Suma Debilidades	0,99
	0,92	TOTAL	3,04

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. (David, 1997).

Así como se puede observar en la tabla 30 se obtuvo el análisis de los factores internos de Logistecsa, en donde se ha determinado que las fuerzas internas son mayores que las debilidades, alcanzando un peso ponderado de 2,05 frente a las debilidades que presentan un 0,99 en peso ponderado.

De acuerdo al análisis efectuado, las fuerzas y el medio ambiente interno de la Organización son favorables, sin embargo aún resulta importante considerar las estrategias de la EFE para cubrir las oportunidades de mejora que aún se presentan.

1.7.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA, MAFE, y EFI existe otra matriz que puede enriquecer el análisis estratégico, estableciendo un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas.


La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite resumir y evaluar de manera cuantitativa la información de factores externos como: económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. (David, 1997)

En la tabla 31 se ilustra el análisis cuantitativo de los factores externos de Logistecsa S.A. realizado con la participación de las diferentes áreas que conforman el sistema de gestión de calidad de Logistecsa con los siguientes pasos:

- Asignamos un peso relativo en un rango de cero (irrelevante para el giro del negocio) a 1.0 (muy importante para el giro del negocio), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
- Con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de Logistecsa son realmente eficaces, ponderamos con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores, donde el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 es una respuesta mala, esto con relación al impacto de las oportunidades o amenazas en el giro del negocio.

- Multiplicamos el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Finalmente sumamos las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total. (Logistecsa, 2015)

Tabla 31.**Evaluación de los Factores Externos de Logistecsa S.A.**

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Adquisición de bodegas en sitios estratégicos en el país	0,06	2	0,12
Especialización en el manejo de productos farmacéuticos	0,07	3	0,21
Estandarizar las operaciones en los diferentes países para ingresar en otros segmentos del mercado	0,08	3	0,24
Mejora de la calidad integral del servicio frente a la competencia	0,12	4	0,48
Tendencia de multinacionales farmacéuticas a preferir operadores logísticos	0,11	4	0,44
Diversificarse en servicios para el manejo integral de la cadena de frío	0,11	3	0,33
Expandir las líneas de servicio con las que no cuenta la competencia, para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	0,08	3	0,24
Certificación con Normas Internacionales (ISO)	0,05	2	0,10
AMENAZAS	0,68	Suma fortalezas	 2,16
Requisitos reglamentarios costosos	0,08	3	0,24
Salvaguardias para productos importados	0,10	2	0,20
Acciones y Políticas de Gobierno	0,11	1	0,11
Cambios demográficos adversos	0,01	3	0,03
Erupción volcánica	0,02	4	0,08
	0,32	Suma Debilidades	 0,66
	1,00	TOTAL	2,82

La forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas. (David, 1997)

El 2,82 representado en el peso total de las oportunidades y amenazas de la tabla 31, donde las oportunidades alcanzan un peso ponderado de 2,16 frente a las amenazas que presentan un peso ponderado de 0,66 lo que demuestra que las estrategias de Logistecsa S.A. están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

1.7.5 Determinación Interna y Externa de Logistecsa S.A.

Fue determinante la realización de diagnósticos de la situación interna y externa de la Organización; cuyos resultados en términos de criterios y juicios de las áreas involucradas en el diagnóstico son favorables para Logistecsa, sin embargo requieren la intervención profesional activa, el compromiso de sus colaboradores, así como el efectivo compromiso de la alta dirección, y consecuentemente el sistema de evaluación, control y seguimiento.

Las estrategias que se deben aprovechar para el modelo de gestión del tratamiento de quejas son:

- “Robustecer el sistema de Gestión involucrando a todo el personal para mejorar la calidad integral del servicio”
- “Dar a conocer a los coordinadores y jefes de área las ventajas de una atención oportuna y eficaz de las quejas presentadas por los clientes de Logistecsa”

La aplicación de estas estrategias, y el control efectivo del cumplimiento de los compromisos adquiridos ayudaran a erradicar la falta de seguimiento a las quejas presentadas por los clientes, y la falta de compromiso de los coordinadores de áreas.

El tratamiento de quejas, reclamos e incluso sugerencias es una técnica extendida en la prácticamente en todas las organizaciones, tanto grades como pymes. Quizás lo significativo o diferenciador sea la forma de revisar esta gestión. (Algorta, y otros, 2012)

Son mecanismos que apuntan no solo a remediar la situación problemáticamente, sino fundamentalmente a recuperar la satisfacción original y a transformar las fallas en mejoras para las organizaciones. (Algorta, y otros, 2012)

La característica principal es la facilidad para el cliente de manifestar la insatisfacción (teléfono, email, personalmente, en buzones, etc.), por lo que suele existir más de un canal de acceso para la planeación de reclamos. (Algorta, y otros, 2012)

En organizaciones pequeñas se llega a identificar que en general todas las personas están facultadas para recibir, registrar y comenzar la gestión de un reclamo. Otra característica es la velocidad de la primera respuesta al cliente y de llegar a la solución del problema o a la situación planteada. (Algorta, y otros, 2012)

Quizás la diferencia notoria entre organizaciones grandes y pymes es la tecnología de soporte para el registro y el seguimiento, ya que en la mayoría de grandes empresas se identifican en algunos sistemas informáticos que permiten mejor control del proceso, sobre cuando hay gran cantidad de clientes. (Algorta, y otros, 2012)

La implementación de un sistema de gestión robusto para el tratamiento de quejas, basado en la Norma ISO 10002:2004, usando herramientas tecnológicas para su administración, llevarán a Logistecsa a mantener un sistema de tratamiento de quejas efectivo, y eficiente que permita percibir la satisfacción del cliente, y una organización con un servicio de calidad integral competitivo.

2 NORMA ISO 10002:2004. GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LA ORGANIZACIÓN

La Norma ISO 10002 es una Norma Internacional que proporciona orientación para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo a las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas. (ISO, 2004)

2.1 OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de las quejas relacionadas con los productos en una organización de cualquier tamaño y sector, incluyendo la planificación, el diseño, la operación, el mantenimiento y la mejora.

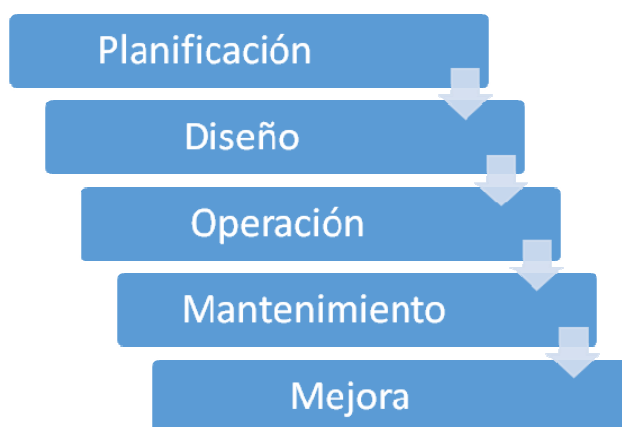


Figura 34. Orientación sobre el proceso de Tratamiento de Quejas
Fuente. Norma ISO 10002:2004.

- Incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación, la resolución de

cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar su servicio al cliente.

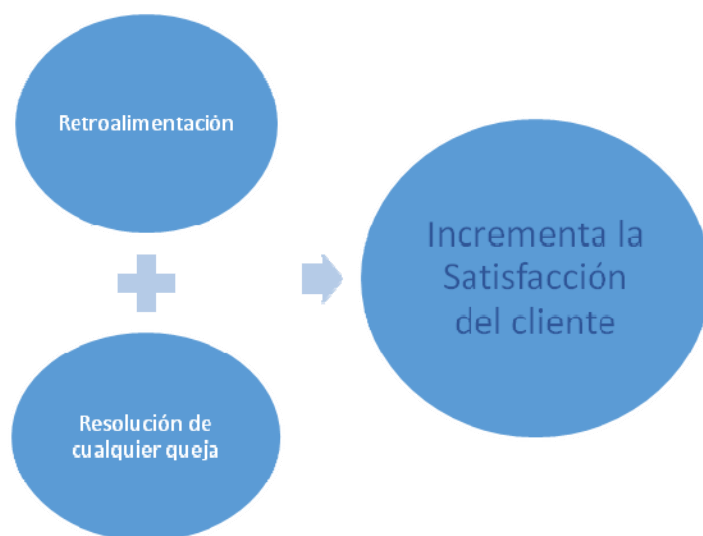


Figura 35. Ambiente de Enfoque al Cliente

Fuente. Norma ISO 10002:2004.

- La participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión de los recursos, incluida la formación del personal, reconociendo y ocupándose de las necesidades y expectativas de los reclamantes.

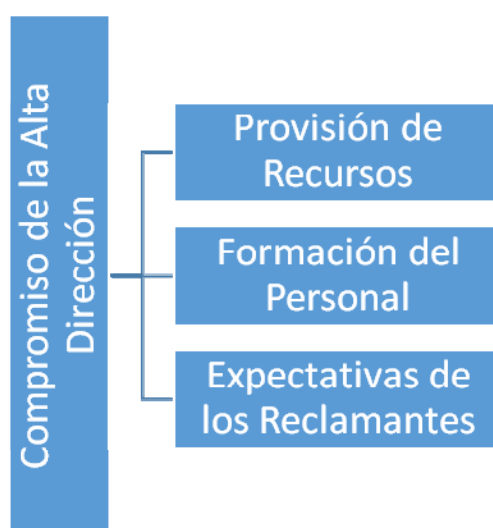


Figura 36. Participación de la Alta Dirección

Fuente. Norma ISO 10002:2004.

- Análisis y evaluación de las quejas con respecto a la mejora de la calidad del servicio al cliente, revisando la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas. (ISO, 2004)

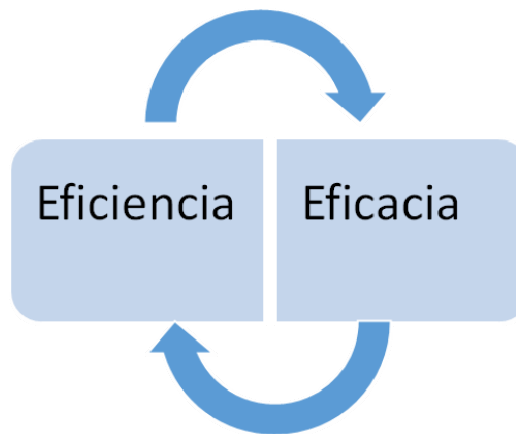


Figura 37. Mejora de la Calidad del Servicio
Fuente. Norma ISO 10002:2004.

2.2 PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN

2.2.1 Generalidades

El uso de la Norma ISO 10002 puede promover la mejora del desempeño en las áreas de tratamiento de las quejas e incrementar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Esto puede también facilitar la mejora continua de la calidad de los servicios basándose en la retroalimentación del cliente y de otras partes interesadas. (ISO, 2004)

2.2.2 Visibilidad

Es conveniente que la información acerca de cómo y dónde reclamar sea conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas. (ISO, 2004)

2.2.3 Accesibilidad

El proceso de tratamiento de las quejas debería ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. Debería estar disponible la información sobre los detalles de realización y resolución de las quejas. El proceso de tratamiento de las quejas y la información de

apoyo deberían ser fáciles de comprender y utilizar. La información debería estar en un lenguaje sencillo. La asistencia sobre cómo expresar una queja debería estar disponible en todos los idiomas en los que los servicios hayan sido proporcionados, incluyendo formatos alternativos, tales como impresos, o cintas de audio, de forma que ningún reclamante sea perjudicado. (ISO, 2004)

2.2.4 Respuesta Diligente

La recepción de cada queja debería ser reconocida al reclamante inmediatamente. Las quejas deberían ser tratadas con prontitud de acuerdo con su urgencia. Conviene tratar cortésmente a los reclamantes y mantenerlos informados del progreso de su queja a través del proceso de tratamiento de quejas. (ISO, 2004)

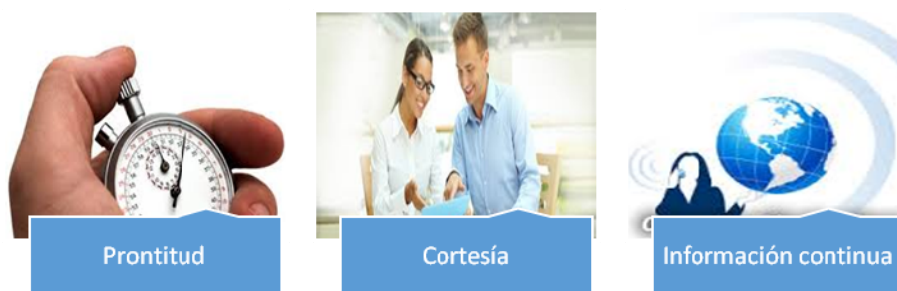


Figura 38. Respuesta Diligente a una Queja
Fuente. Norma ISO 10002:2004.

2.2.5 Objetividad

Es conveniente que cada queja sea tratada de manera equitativa, objetiva, e imparcial a través del proceso de tratamiento de las quejas. (ISO, 2004)

2.2.6 Costos

El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no debería tener costo para el reclamante. (ISO, 2004)

2.2.7 Confidencialidad

Poner a disposición la información de carácter personal del reclamante cuando ésta sea necesaria para el tratamiento de la queja dentro de la organización, y no divulgarla sin el consentimiento expreso del cliente o reclamante. (ISO, 2004)

2.2.8 Enfoque al cliente

La organización debería adoptar un enfoque al cliente, ser receptiva a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas. (ISO, 2004)

2.2.9 Responsabilidad

Es conveniente que la organización establezca claramente quién es responsable de responder sobre las acciones y decisiones de la organización en relación con el tratamiento de las quejas, y quién debe informar sobre ellas. (ISO, 2004)

2.2.10 Mejora continua

La mejora continua del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos debería ser un objetivo permanente de la organización. (ISO, 2004)

2.3 MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS

2.3.1 Compromiso

La organización debería estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes. Es particularmente importante que esto se demuestre y promueva desde la alta dirección de la organización.

Un fuerte compromiso para resolver las quejas debería permitir tanto al personal como a los clientes contribuir a la mejora de los procesos y servicios de la organización.

Este compromiso se debería reflejar en la definición, adopción y divulgación de la política y los procedimientos para la resolución de las quejas. El compromiso de la dirección debería demostrarse con la adecuada provisión de los recursos, incluida la formación del personal. (ISO, 2004)

2.3.2 Política

De acuerdo a la Norma ISO 10002:2004, es conveniente que la alta dirección establezca de manera explícita el enfoque al cliente en la política de tratamiento de las quejas. La política debería estar disponible y ser conocida por todo el personal. La política debería estar disponible también para los clientes y otras partes interesadas. La política debería estar sustentada por procedimientos y objetivos para cada función y actividad del personal incluido en el proceso. (ISO, 2004)

Cuando se establecen la política y los objetivos para el proceso de tratamiento de las quejas, deberían tenerse en cuenta los siguientes factores:

Cualquier requisito legal y reglamentario pertinente; los requisitos financieros, operativos y de la organización; las opiniones de los clientes, el personal y otras partes interesadas.

2.3.3 Responsabilidad y autoridad

De acuerdo a la Norma ISO 10002:2004, la alta dirección es responsable de asegurarse que se ha establecido el proceso de tratamiento de las quejas y los objetivos en la organización, además asignar la gestión de los recursos necesarios para un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente, también nombrar un representante de la dirección para el tratamiento de las quejas y definir claramente sus responsabilidades y autoridades. Otros directivos involucrados en el proceso de tratamiento de las quejas deberían, según sea aplicable dentro de las áreas de su responsabilidad asegurarse de que se implementa el proceso de tratamiento de las quejas, y todo el personal en contacto con los clientes y los reclamantes debería recibir formación en el tratamiento de las quejas, siendo conscientes de sus funciones, sus responsabilidades y su autoridad con respecto a las quejas. (ISO, 2004)

2.4 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

2.4.1 Generalidades

La organización debería planificar y diseñar un proceso eficaz y eficiente del tratamiento de las quejas a fin de aumentar la fidelidad y satisfacción de los clientes, así como para mejorar la calidad de los productos ofrecidos. Este proceso debería abarcar una serie de actividades interrelacionadas que funcionen armoniosamente, utilizando diversos recursos de personal, informaciones, materiales, financieros y de infraestructura para dar conformidad a la política de tratamiento de las quejas y alcanzar los objetivos. La organización debería tener en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones en lo que se refiere al tratamiento de las quejas. (ISO, 2004)

2.4.2 Objetivos

La alta dirección debería asegurarse de que los objetivos del tratamiento de las quejas están establecidos para las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Estos objetivos deberían ser medibles y coherentes con la política de tratamiento de quejas. Estos objetivos deberían establecerse a intervalos regulares como criterios de desempeño detallados. (ISO, 2004)

2.4.3 Actividades

La alta dirección debería asegurarse de que la planificación del proceso de tratamiento de las quejas se lleva a cabo para mantener e incrementar la satisfacción del cliente. El proceso de tratamiento de las quejas puede vincularse y alinearse con otros procesos del sistema de gestión de la calidad de la organización. (ISO, 2004)

2.4.4 Recursos

Para asegurar la operación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas, la alta dirección debería evaluar la necesidad de recursos y proporcionarlos. Esto incluye recursos tales como personal, formación, procedimientos, documentación, apoyo de especialistas, materiales y equipos, hardware y software informáticos y financieros.

La selección, apoyo y formación del personal involucrado en el proceso de tratamiento de las quejas son factores particularmente importantes. (ISO, 2004)

2.5 OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS

2.5.1 Comunicación

Según la Norma ISO 10002: 2004, la información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, tales como folletos, circulares informativos, o información en soporte electrónico, debería estar fácilmente disponible para los clientes, reclamantes y otras partes interesadas. (ISO, 2004)

Tal información debería facilitarse en un lenguaje sencillo y, en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja. Los siguientes son ejemplos de dicha información:

- El lugar donde realizar la queja;
- La manera por el reclamante;
- El proceso de tratamiento de las quejas;
- Los plazos asociados a las distintas etapas del proceso;
- Las opciones de solución para el reclamante, incluidos los medios externos;
- La forma en que el reclamante puede obtener información acerca del estado de su queja

2.5.2 Recepción de la queja

Una vez comunicada la queja inicial, ésta debería registrarse con la información de apoyo y con un código único de identificación. El registro de la queja inicial debería identificar la solución buscada por el reclamante y cualquier otra información necesaria para el eficaz tratamiento de la queja, incluyendo lo siguiente:

- Una descripción de la queja y los datos de apoyo pertinentes;
- La solución solicitada;

- Los productos o prácticas de la organización objeto de la queja;
- La fecha límite para la respuesta;
- Datos acerca de personas, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado;
- Acción inmediata tomada (si hay alguna). (ISO, 2004)

2.5.3 Seguimiento de la Queja

La queja debería seguirse a largo de todo el proceso, desde la recepción inicial hasta que el reclamante quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos. (ISO, 2004)

2.5.4 Acuse de recibo de la queja

La recepción de cada queja debería ser notificada inmediatamente al reclamante, la comunicación y el seguimiento de las reclamaciones o quejas es fundamental, para que el cliente se sienta atendido. (ISO, 2004)

2.5.5 Evaluación inicial de la queja

Después de recibida, cada queja debería evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata. (ISO, 2004)

2.5.6 Investigación de las quejas

Deberían hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente acerca de una queja. El nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja. (ISO, 2004)

2.5.7 Respuesta a las quejas

Siguiendo una apropiada investigación, la organización debería ofrecer una respuesta, por ejemplo corregir el problema y prevenir que ocurra en un futuro. Si la queja no puede resolverse inmediatamente, debería tratarse de manera que se alcance una solución eficaz tan pronto como sea posible. (ISO, 2004)

2.5.8 Comunicación de la decisión

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debería comunicárseles tan pronto como se tome. (ISO, 2004)

2.5.9 Cierre de la queja

Si el reclamante acepta la decisión o la acción propuesta, entonces ésta se debería realizar y registrar. Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja debería permanecer abierta. Esto se debería registrar y el reclamante debería ser informado de las alternativas disponibles para recurrir, internas y externas.

La organización debería realizar el seguimiento del progreso de la queja hasta que se hayan agotado todas las alternativas razonables para recurrir, internas o externas, o el reclamante quede satisfecho. (ISO, 2004)

2.6 MANTENIMIENTO Y MEJORA

2.6.1 Recopilación de información

De acuerdo a la ISO 10002:2004, “una organización debería establecer e implementar procedimientos para el registro de las quejas y de las respuestas, y para el uso y gestión de estos registros, protegiendo toda la información personal y asegurando la confidencialidad de los reclamantes. Esto debería incluir lo siguiente:

- a) La especificación de los pasos para la identificación, recopilación, clasificación, mantenimiento, almacenamiento y disposición de los registros;
- b) El registro del tratamiento de una queja y el mantenimiento de estos registros, extremando el cuidado para preservar elementos tales como los archivos electrónicos y medios de registro magnéticos, dado que los registros en estos medios pueden perderse como resultado de un mal uso u obsolescencia;
- c) El mantenimiento de los registros del tipo de formación e instrucción que han recibido los individuos involucrados en el proceso de tratamiento de quejas;
- d) La especificación de los criterios de la organización para responder a los pedidos de los reclamantes o sus representantes en cuanto a la presentación y entrega de los registros. Estos criterios pueden incluir límites de tiempo, el tipo de información que se debería proporcionar, a quién o en qué formato;
- e) La especificación de cómo y cuándo se divulgan al público los datos estadísticos de las quejas, sin la información de carácter personal”. (ISO, 2004)

2.6.2 Análisis y evaluación de las quejas

Todas las quejas deberían ser clasificadas y después analizadas para identificar problemas y tendencias sistemáticas, recurrentes y de incidencia puntual, y para ayudar a eliminar las causas fundamentales de las quejas. (ISO, 2004)

2.6.3 Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas

Según la Norma ISO 10002:2004, deberían tomarse acciones regularmente para determinar el nivel de satisfacción de los reclamantes con el proceso de tratamiento de las quejas. Éstas pueden tomar la forma de encuestas aleatorias a reclamantes u otras técnicas. (ISO, 2004)

2.6.4 Seguimiento del proceso de tratamiento de las quejas

Se debería realizar un seguimiento continuo del proceso de tratamiento de las quejas, de los recursos necesarios (incluyendo el personal) y de la información a ser recopilada. El desempeño del proceso de tratamiento de las quejas debería ser medido según criterios predeterminados. (ISO, 2004)

2.6.5 Auditoría del proceso de tratamiento de las quejas

Una organización debería realizar o prever regularmente auditorías con el fin de evaluar el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas. La auditoría debería proporcionar información sobre:

- La conformidad del proceso con los procedimientos de tratamiento de las quejas.
- La idoneidad del proceso para alcanzar los objetivos del tratamiento de las quejas.

La auditoría del proceso de tratamiento de las quejas puede realizarse como parte de la auditoría del sistema de gestión de la calidad y de acuerdo con la Norma ISO 19011. En la revisión por la dirección deberían tenerse en cuenta los resultados de la auditoría para identificar los problemas e introducir mejoras en el proceso de tratamiento de las quejas. La auditoría debería ser llevada a cabo por personal competente e independiente de los procesos a ser auditados. (ISO, 2004)

2.6.6 Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de las quejas

De acuerdo a la ISO 10002: 2004 la alta dirección de la organización debería revisar con regularidad el proceso de tratamiento de las quejas a fin de:

- Asegurarse de su continua adaptación, adecuación, eficacia y eficiencia.
- Identificar y ocuparse de las situaciones de incumplimiento de los requisitos en el ámbito de la salud, de la seguridad, del medio ambiente, del cliente, los reglamentarios y otros requisitos legales.
- Identificar y corregir deficiencias en el producto;

- Identificar y corregir deficiencias en los procesos;
- Evaluar oportunidades para la mejora y la necesidad de cambios en el proceso
- Evaluar potenciales cambios en la política de tratamiento de las quejas y en los objetivos. (ISO, 2004)

2.7 MEJORA CONTINUA

Según la Norma ISO 10002: 2004, la organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas, esto puede ser alcanzado a través de acciones correctivas y preventivas además de mejoras novedosas. La organización debería tomar acciones para eliminar las causas de problemas existentes y potenciales que provengan de quejas a fin de prevenir la recurrencia y ocurrencia, respectivamente.

La organización debería:

- Investigar, identificar y aplicar las mejores prácticas en el tratamiento de las quejas.
- Fomentar una visión de enfoque al cliente dentro de la organización.
- Promover la innovación en el desarrollo del tratamiento de las quejas.
- Reconocer el comportamiento ejemplar en el tratamiento de las quejas. (ISO, 2004)

3 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS EN LOGÍSTICA ECUATORIANA LOGISTECSA S.A., BASADO EN LA NORMA ISO 10002:2004

3.1 MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

El marco de referencia para el modelo de gestión del tratamiento de quejas, debe establecer política, objetivos, y el diseño de procedimientos y formatos de registro, que se van utilizar para el tratamiento de quejas, según la pirámide del sistema de gestión de calidad que se evidencia en la figura 39.

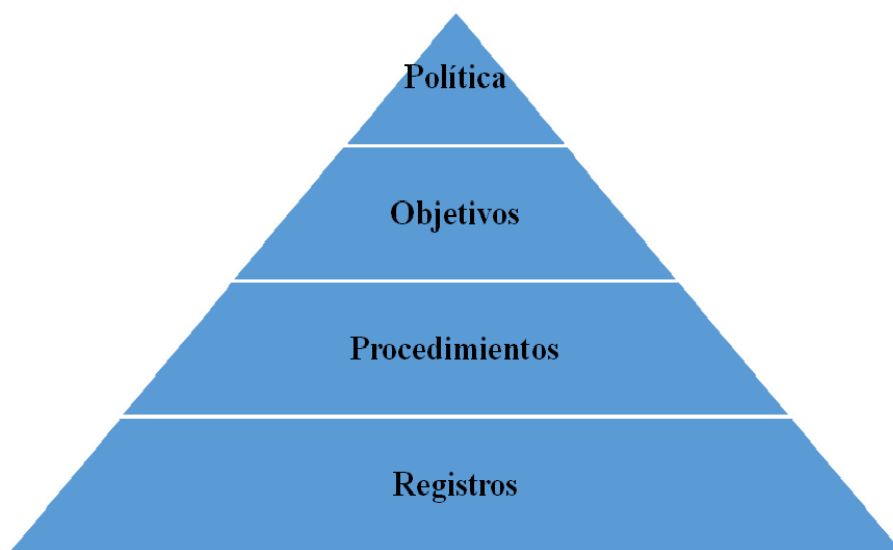


Figura 39. Pirámide estructural del marco de referencia del tratamiento de Quejas

Fuente. Sistema de Gestión de Calidad Logistecsa, 2014

3.1.1 Política para el tratamiento de Quejas

En Logistecsa brindamos asesoramiento y servicio integral de logística, con personal altamente calificado en la atención a nuestros clientes, incrementado su satisfacción a través de un ambiente de enfoque a sus necesidades, abierto a la retroalimentación y resolución eficaz y eficiente de cualquier queja recibida, además del cumplimiento de los requisitos legales vigentes.

3.1.2 Objetivos para el tratamiento de Quejas en Logistecsa

- Proporcionar a los clientes un proceso de tratamiento de quejas eficaz y de uso fácil.
- Mantener capacitado al personal involucrado en el tratamiento de quejas y la atención al cliente.
- Analizar y evaluar las quejas para eliminar la causa raíz de las no conformidades.
- Gestionar las propuestas de mejora sugeridas por nuestros clientes.
- Mejorar la satisfacción de nuestros clientes en el tratamiento de sus quejas presentadas. (ISO, 2004)

3.1.3 Determinación del Alcance

El modelo de gestión para el tratamiento de quejas aplica a todas las comunicaciones de los clientes generadas por no conformidades en la prestación del servicio y en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte aplicadas a las operaciones de Logistecsa y a los productos de sus clientes.

3.1.4 Determinación de las Responsabilidades

3.1.4.1 Alta Dirección

Es responsable de asegurarse que se ha establecido el proceso de tratamiento de las quejas y que este sea planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las quejas de Logistecsa.

Revisar periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse que este se mantiene de forma eficaz y eficiente.

3.1.4.2 Director/a Técnico de Calidad

Mantener la operación del tratamiento de quejas, asegurando que se registre el seguimiento del proceso del tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas y/o preventivas ante la no conformidad presentada.

Informar a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas con recomendaciones para la mejora.

Coordinar la formación del personal involucrado en el tratamiento de quejas y atención al cliente.

3.1.4.3 Coordinadores y Servicio al Cliente

Recibir formación en el tratamiento de las quejas, cumplir con cualquier requisito para la comunicación del tratamiento de las quejas determinado por el Director Técnico de Calidad de Logistecs, tratar cortésmente a los clientes.

Responder rápidamente a sus clientes designados el estado de sus quejas o remitirlos a quién corresponda, además demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

3.1.4.4 Todo el personal

Prestar toda la información necesaria a los reclamantes y/o al agente delegado del Director Técnico de Calidad, quién será responsable de la investigación de la causa raíz del problema.

Predisposición para la ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas que se destinen en el área, y cumplimiento dentro de los plazos establecidos.

3.2 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

Logistecsa S.A. deberá diseñar un proceso eficiente y eficaz para el tratamiento de quejas, para ello deberá establecer un procedimiento documentado que detalle objetivos, alcance, responsabilidades, y actividades para el tratamiento de quejas, dichas actividades deberán estar interrelacionadas con el sistema de gestión de calidad.

3.2.1 Objetivos

Los objetivos que se establecen para el modelo de tratamiento de quejas y reclamos en Logistecsa de acuerdo a la Norma ISO 10002:2004 se evidencian en la figura 40.

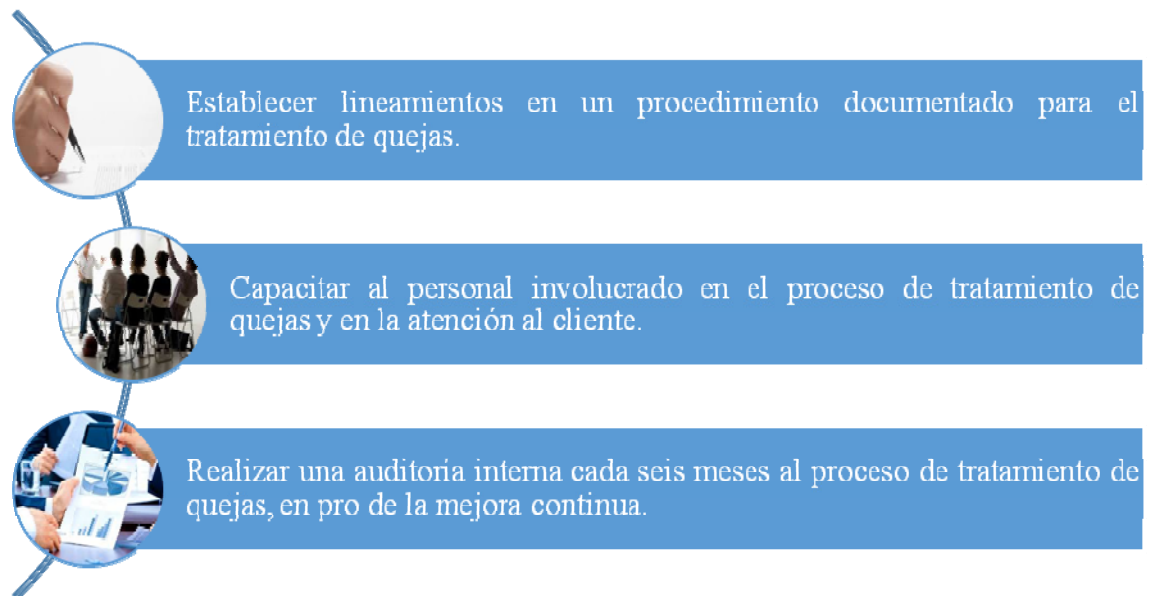


Figura 40. Objetivos para la planificación y diseño del tratamiento de Quejas

3.2.2 Actividades

Las actividades deben estar vinculadas con los demás procedimientos del sistema de gestión de calidad que maneja Logistecsa de acuerdo a la ISO 9001:2008, con un enfoque basado en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Ver la figura 41, las actividades principales para el tratamiento de quejas y reclamos descritas en el diagrama de flujo.

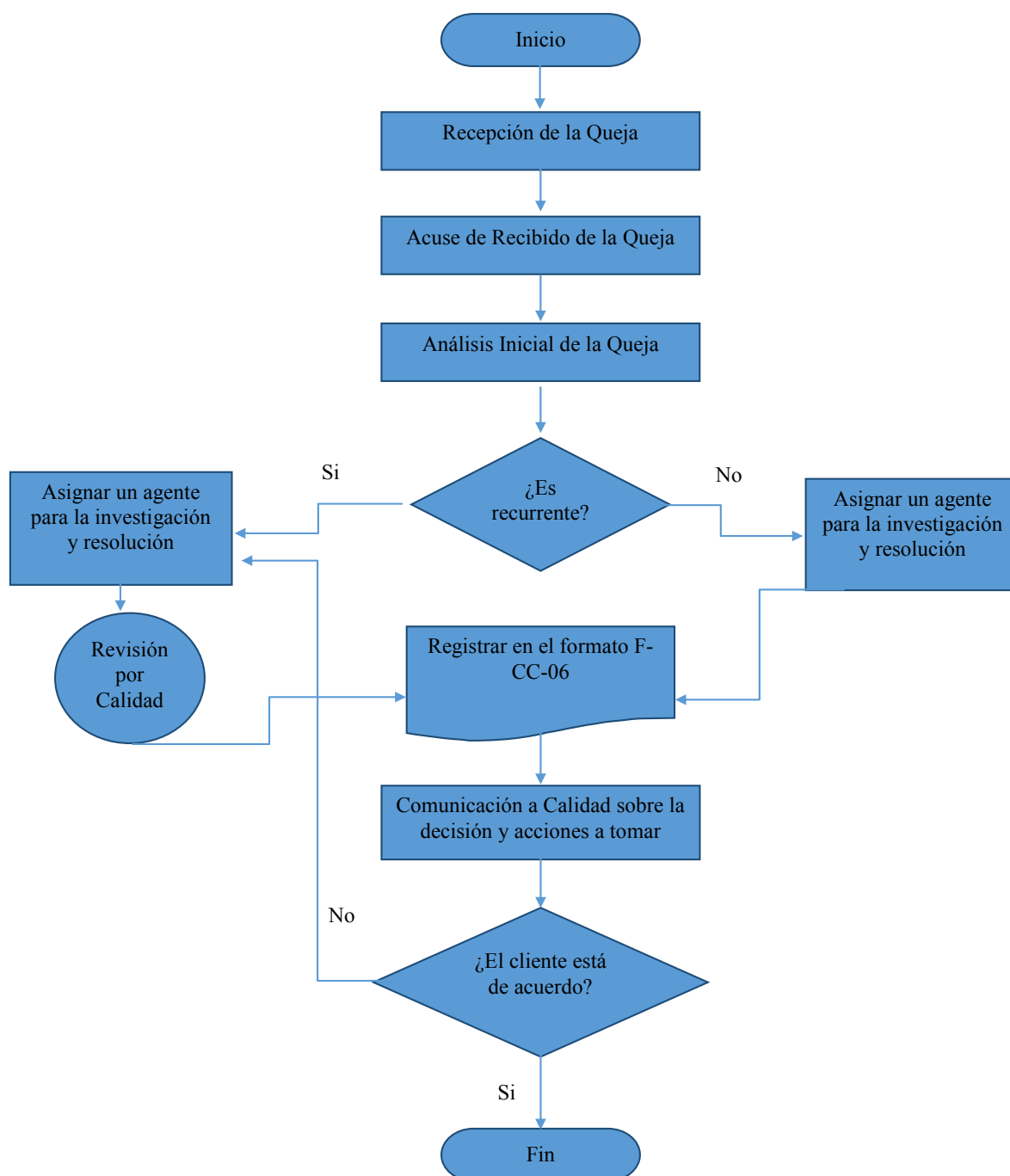


Figura 41. Diagrama de Flujo del tratamiento de Quejas en Logistecsa.

3.2.3 Recursos

En la figura 42 se describen los diferentes recursos con los que debe contar Logistecsa para ejecutar el proceso de tratamiento de quejas.

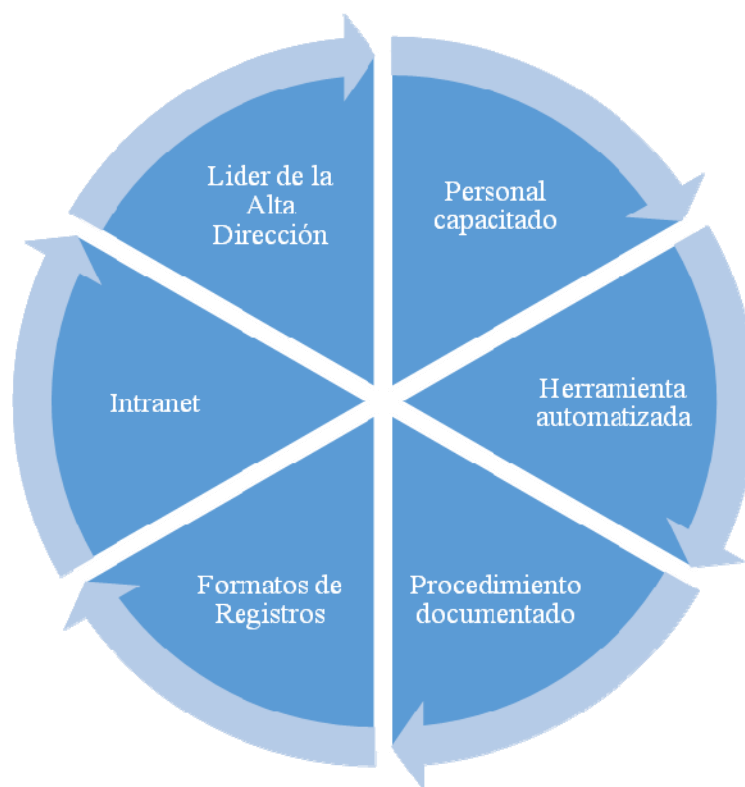


Figura 42. Recursos para la Ejecución del Tratamiento de Quejas

3.3 OPERACIÓN DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS

3.3.1 Comunicación

El proceso de tratamiento de quejas debe ser compartido con el departamento logístico y de calidad de todos los clientes de Logistecsa, vía electrónica o a través de una carta, siendo un documento que deberá entregarse a cada nuevo cliente antes de brindar el servicio contratado.

En la figura 43 se detallan cada uno de los ítems de información que deberá contener la comunicación remitida al cliente de Logistecsa.

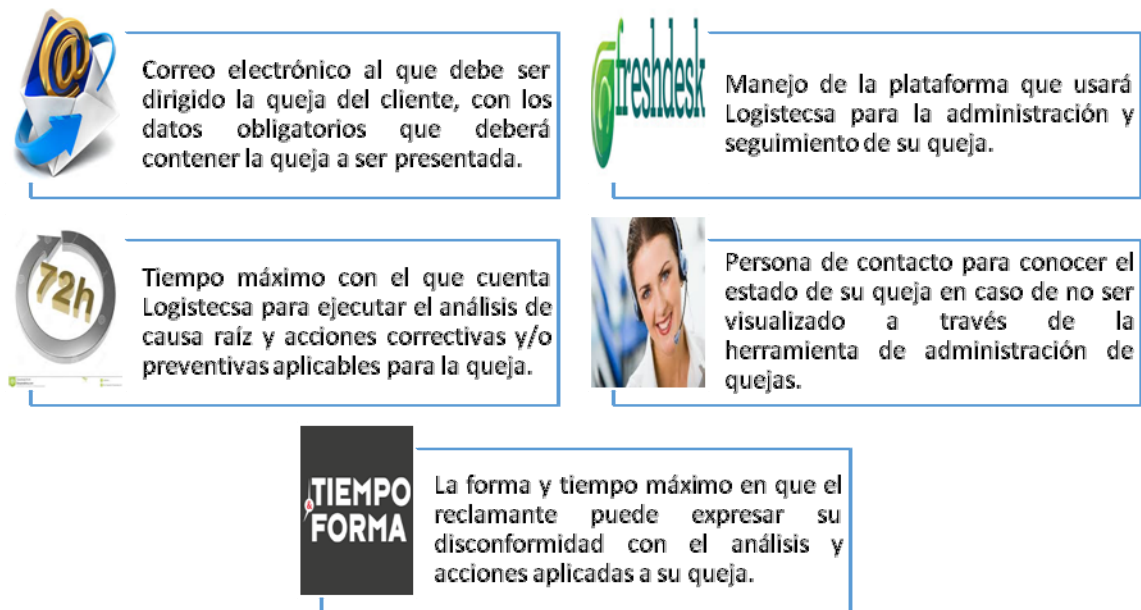


Figura 43. Información para los clientes sobre el tratamiento de Quejas

3.3.2 Recepción de la Queja

Para la administración de quejas se deberá utilizar una herramienta que permita automatizar el proceso, manteniendo el control de todas las quejas recibidas con fechas y clasificación del estado de cada una de ellas.

Se sugiere utilizar Freshdesk que es una plataforma de soporte al cliente en línea, la cual cuenta con las herramientas necesarias para atender a los clientes a través de múltiples canales, incluyendo el correo electrónico.

Freshdesk permite tener una visión global de las quejas recibidas de los clientes, y la posibilidad de agregar o eliminar agentes a un ticket (queja) determinada, posibilitando ver incluso el historial de un mismo cliente con todas las peticiones recibidas en diferentes canales a lo largo del tiempo. Otra de las capacidades de esta plataforma es que permite visualizar el estado del ticket (queja).

Freshdesk funciona tanto a través de su aplicación web de escritorio como a través de sus aplicaciones nativas para Android e iOS, de modo que permitirá la gestión tanto desde equipos de escritorio como dispositivos móviles.

La queja será recibida a través de una notificación al correo electrónico del Director Técnico de Calidad quién será el administrador/a de la herramienta, el correo electrónico contendrá una notificación que solicitará revisar la herramienta Freshdesk.

La herramienta Freshdesk permitirá visualizar un nuevo ticket (queja), que será evaluado por el Director Técnico de Calidad a que área o proceso corresponde.

Freshdesk mantendrá vinculados a los agentes (Jefes de procesos/Servicio al Cliente/Coordinadores), quienes de acuerdo a la designación del Director Técnico de Calidad procederán a levantar el registro de “Reporte y Análisis de Quejas”, cuyo registro deberá contener la información que se detalla en la figura 44:

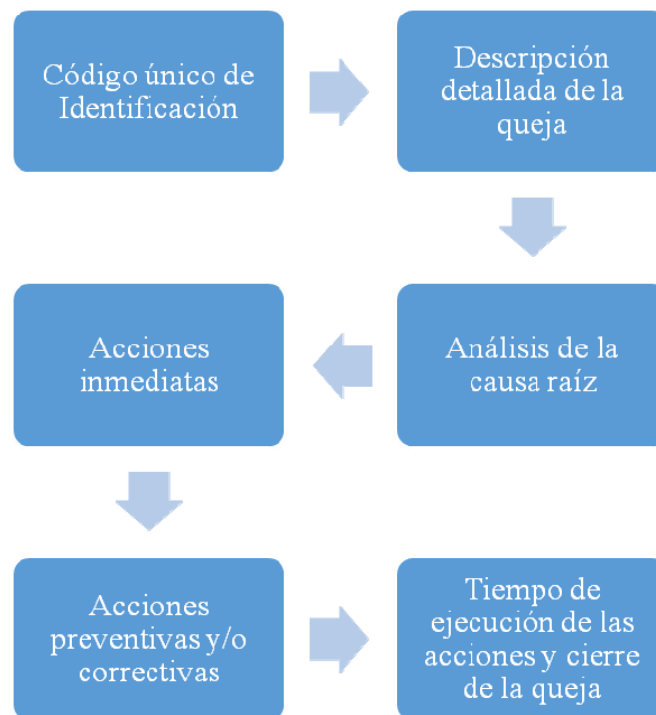


Figura 44. Información para el Reporte y Análisis de Quejas

3.3.3 Seguimiento de la Queja

Una vez designada por el administrador/a (Director Técnico de Calidad) la queja a un agente de la herramienta Freshdesk, de manera automática se empieza a considerar el tiempo que tendrá el agente para dar respuesta a la queja, incluyendo las acciones tomadas, en caso de no ser suficiente el tiempo establecido, el agente antes de vencerse el plazo, deberá justificar el nuevo tiempo que deberá solicitar al administrador que se establezca.

Mientras no se cargue en la herramienta la resolución de la queja, está permanecerá en estado abierto, una vez concluido y cargado el registro con la evidencia de cumplimiento de acciones la queja se cerrará en la plataforma, llegando una notificación automática al cliente para validación de cierre.

La plataforma notificará al administrador (Director Técnico de Calidad), en caso de una queja que haya vencido su período de cierre, para la toma de una acción inmediata. También se podrá establecer alertas de próximos vencimientos tanto para el administrador como para el agente responsable evitando incumplimientos con el cliente.

En caso de que el reclamante no esté de acuerdo con las acciones tomadas para el cierre de la queja levantada, deberá suscribir su respuesta en un tiempo establecido en el procedimiento, de manera tal que la queja en la plataforma se abre nuevamente de manera automática, y el administrador deberá proceder a designar un agente para una resolución más exhaustiva, para lo cual también se debe establecer tiempos máximos de cumplimiento o cierre de la queja, considerando que la plataforma mantiene el tiempo original desde que la queja fue abierta.

3.3.4 Acuse de Recibo de la Queja

Una vez que el cliente envía al correo electrónico que está vinculado con la herramienta Freshdesk, se abre una queja de forma automática, que puede ser visualizada por quién la presenta (cliente), y por el administrador de la herramienta (Director Técnico de Calidad), además que le llegará una notificación automática a reclamante con un número de caso de la queja presentada.

Al cliente con la notificación le llega un link al que puede acceder para hacer un seguimiento de la queja, seguimiento como estado y avances.

3.3.5 Evaluación Inicial de la Queja

La evaluación inicial de la queja la deberá realizar el administrador de la herramienta Freshdesk (Director Técnico de Calidad), quién determinará a qué proceso corresponde la queja, y si la queja tiene implicación con una desviación crítica, mayor, o menor.

3.3.6 Investigación de las Quejas

Al momento que le llega una notificación a uno de los agentes de Logistecsa (Servicio al Cliente, Coordinadores y/o jefes de área), será su responsabilidad realizar un análisis de causa raíz utilizando herramientas de calidad como: Lluvia de ideas, Los 5 ¿Por qué?, u otra herramienta de calidad que permita llegar a la causa raíz del problema.

3.3.6.1 Lluvia de ideas

Es una técnica de grupo que permite generar ideas, involucrando a todo el equipo de trabajo y desde diferentes enfoques, se pretende encontrar la causa raíz del problema. (Aceros, 2001)

3.3.6.2 Los 5 Por qué

Es una herramienta utilizada para encontrar la causa raíz del problema a través de las repuestas a preguntas consecutivas en las que se antepone un Por qué, esperando que máximo en la respuesta al quinto por qué, se halle la causa raíz del problema. (Pérez, 2015)

3.3.7 Comunicación de la Decisión

La decisión que se va a tomar sobre la queja, y las acciones que van a ejecutarse deberán estar registradas en el formato de “Reporte y Análisis de Quejas”, dicho registro deberá ser verificado por el Director Técnico de Calidad.

3.3.8 Respuesta a las quejas

Logistecsa contará con un tiempo establecido para que el responsable de la investigación y análisis de la queja, cargue en la plataforma el registro con la investigación de la causa raíz del problema y las acciones pertinentes a tomar que deberán estar ejecutadas o con una fecha límite de ejecución, y si es necesario contemplará los costos por defecto de calidad en el servicio.

El registro del formato F.CC-06 se deberá adjuntar en la respuesta que llegará a través de una notificación al administrador del Freshdesk y al cliente reclamante.

3.3.9 Cierre de la Queja

Una vez tomada la decisión con respecto a las acciones que se van a realizar, estas deben ser verificadas por el Director Técnico de Calidad, quién aprobará en primera instancia la ejecución de las acciones para el cierre de la queja.

Posteriormente se comunica las acciones al cliente/reclamante, si el reclamante rechaza las acciones propuestas entonces la queja deberá permanecer abierta; esto se debería registrar en el formato F.CC-06 y el cliente reclamante debería conocer las alternativas a las que se va a recurrir para dar solución a su queja.

El Director Técnico de Calidad deberá asignar un agente para la propuesta de las acciones a tomar frente a la no conformidad, dar el seguimiento y mantener informado al cliente.

3.4 MANTENIMIENTO Y MEJORA

3.4.1 Recopilación de información

Logistecsa debe registrar el desempeño del proceso de tratamiento de quejas, cuyo procedimiento debe especificar el uso, gestión y archivo de los registros de las quejas presentadas por los clientes, la especificación del control estadístico de las quejas (indicadores), reuniones de control, encuestas, y auditorías.

3.4.2 Análisis y evaluación de las quejas

Será responsabilidad del Director Técnico de Calidad y /o su delegado administrar la base de datos de las quejas, las mismas que deberán estar clasificadas, y previo a la investigación de causa raíz se deberá realizar un análisis preliminar que identifique problemas recurrentes y de incidencia puntual que deberán tener un análisis más exhaustivo para que las acciones que se tomen erradiquen la verdadera causa raíz del problema.

3.4.3 Satisfacción del proceso de tratamiento de quejas

Se debe medir semestralmente el nivel de satisfacción de los clientes, para ello se solicitará a los departamentos de Calidad de las Organizaciones (Clientes) que llenen una encuesta, será responsabilidad del Director Técnico de Calidad tabular la encuesta y obtener indicadores que sirvan para retroalimentación de Logistecsa y la mejora del proceso.

Una vez detectadas las oportunidades de mejora al proceso de tratamiento de quejas se deberá reunir al equipo del sistema de gestión de calidad de Logistecsa y a todo el personal involucrado para realizar cambios en pro de la mejora continua del proceso.

Los cambios que se realicen al proceso deberán ser comunicados a todas las partes interesadas principalmente clientes, cumpliendo así con el objetivo de “Gestionar las propuestas de mejora al tratamiento de quejas, sugeridas por nuestros clientes en el espacio Comentarios”. (Ver en anexo 5, el formato de la encuesta 2015).

3.4.4 Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas

Logistecsa deberá contar con un procedimiento documentado que indique objetivos, alcance, responsabilidades, y actividades a realizarse para dar seguimiento al desempeño del proceso de tratamiento de quejas. (Ver en Anexo F, Modelo del Procedimiento “Mejora Continua al Tratamiento de Quejas”).

3.4.4.1 Responsabilidades para el Seguimiento

- La alta dirección deberá definir los objetivos y responsabilidades del seguimiento, así como dirigir las revisiones del proceso de seguimiento y asegurarse que las mejoras sean implementadas.
- El Director Técnico de Calidad deberá establecer el proceso de seguimiento, evaluación y comunicación del desempeño, manteniendo informado a la alta dirección de las mejoras realizadas y cambios establecidos en el proceso de tratamiento de quejas.

- Coordinadores y/o Jefes de Área Participaran activamente en los cambios realizados al proceso de tratamiento de quejas, asumiendo los cambios y acciones por ejecutarse.
- Personal involucrado en el proceso deberá recibir la capacitación en cuanto a los cambios realizados y fechas de ejecución de los mismos.

3.4.4.2 Criterios de desempeño del seguimiento

- Se debe realizar una revisión periódica (semestralmente) del procedimiento de quejas para ello se debe considerar los siguientes ítems:
- Se han puesto a disposición de las partes interesadas la política y los objetivos del tratamiento de quejas.
- Se deberá revisar la percepción del personal con respecto al compromiso de la alta dirección con el tratamiento de quejas.
- Si todas las actividades descritas en el proceso de tratamiento de quejas cuentan con un responsable asignado.
- Si la determinación de responsables frente a las actividades a ejecutarse fueron las apropiadas.
- Si la atención al cliente está siendo oportuna, y cortés.
- Eficacia y eficiencia en la formación del tratamiento de quejas, revisar las evaluaciones al personal entrenado para el proceso de tratamiento de quejas.
- Si se cumplen los tiempos establecidos en la implementación de las recomendaciones de los clientes y auditorías realizadas al proceso.

- El tiempo para dar respuesta a los reclamantes.
- Eficacia de las acciones preventivas y/o correctivas cuando sean necesarias.

3.4.4.3 Seguimiento de los Datos

Logistecsa deberá mantener un análisis estadístico de las quejas presentadas a la Organización considerando lo siguiente:

- Número de quejas recibidas
- Quejas resueltas en el tiempo establecido
- Quejas resueltas en tiempo vencido
- Quejas con acciones propuestas rechazadas por los reclamantes
- Quejas repetidas con no conformidades recurrentes
- Actualizaciones y mejoras en los procedimientos, resultado de una queja presentada

Es importante considerar la interpretación adecuada en los datos como:

- Los datos objetivos, tales como tiempos de respuesta, pueden mostrar evidencia de que el proceso está funcionando, pero no proporcionan información acerca de la satisfacción del reclamante. (ISO, Norma Internacional 10002, 2004)
- Un incremento en el número de quejas después de la introducción de un nuevo proceso de tratamiento de las quejas puede reflejar un proceso eficaz más que un producto poco satisfactorio. (ISO, Norma Internacional 10002, 2004)

3.5 AUDITORÍA DEL PROCESO

Como Logistecsa cuenta con la certificación ISO 9001:2008, puede incluir la auditoría al proceso en el Plan de auditorías interno, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora.

El principal objetivo de la auditoría del tratamiento de las quejas es facilitar la mejora, proporcionando información sobre el desempeño del proceso de tratamiento de las quejas respecto a los criterios establecidos. Tales criterios pueden incluir política, objetivos, y procedimientos relacionados con el tratamiento de las quejas.

En la auditoría interna deberá participar personal competente y que no esté involucrado con el proceso, y dentro de las evaluaciones se deben contemplar:

- La conformidad de los procedimientos de tratamiento de las quejas con la política y los objetivos de la organización;
- El grado en que se siguen los procedimientos de tratamiento de las quejas;
- La capacidad que tiene el proceso de tratamiento de las quejas existente para alcanzar los objetivos.
- Las fortalezas y debilidades del proceso de tratamiento de las quejas.
- Las oportunidades para la mejora en el proceso de tratamiento de las quejas y sus resultados.

3.6 MEJORA CONTINUA

Siendo uno de los objetivos estratégicos de Logistecs la mejora continua de sus procesos, es importante considerar las dos vías fundamentales:

Proyectos de avance significativo, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se llevan a cabo habitualmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina. (ISO, Norma Internacional 9004, 2000)

Logistecs una vez implementado el modelo de gestión de tratamiento de quejas, deberá revisar continuamente sus procesos con el equipo del sistema de gestión de calidad y el

personal involucrado en el proceso, considerando también los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.

3.7 PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO CC-01-05 “QUEJAS Y RECLAMOS” PARA LOGISTECSA

3.7.1 Objetivos

- Establecer lineamientos en un procedimiento documentado para el tratamiento de quejas.
- Capacitar al personal involucrado en el proceso de tratamiento de quejas y en la atención al cliente.

3.7.2 Alcance

Este procedimiento aplica a todas las comunicaciones de los clientes generadas por no conformidades en la prestación del servicio, no conformidades detectadas internamente, y no conformidades en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte o a las normas ISO 9001:2008 aplicadas a las operaciones de Logistecsa y productos de sus Clientes; también se utilizará en caso de no conformidades levantadas en auditorías o inspecciones.

3.7.3 Documentos y Registros relacionados

3.7.3.1 Registro

F.CC-06 Reporte y análisis de quejas



		REPORTE DE QUEJAS Y RECLAMOS	
DETALLE DE LA QUEJA:			
CLIENTE			N° DE QUEJA
Consignatario:			Fecha de Apertura:
RECURRENTE:	<input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
CATEGORÍA DEL PROBLEMA			
AREA DE LOGISTECSA		PROBLEMA ENCONTRADO	
Transporte		Incumplimiento de las BPA, BPD, y BPT	
Operaciones		Incumplimiento a la ISO 9001:2008	
Calidad		Producto entregado fuera de tiempo	
Mantenimiento		Servicio con defecto de calidad	
Seguridad Física		Producto no conforme con lo solicitado	
Compras		Incumplimiento del contrato o Acuerdo de Calidad	
Seguridad EHS		Producto no entregado	
Sistemas		Otros, (explique):	
CALIFICACIÓN DE LA QUEJA (Tipo de no conformidad)			
NC Crítica:	<input type="checkbox"/>	NC Mayor: <input type="checkbox"/>	NC Menor: <input type="checkbox"/> Observación: <input type="checkbox"/>
ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA			
Describa la Herramienta de Calidad que se va a usar:			
CAUSA RAÍZ DE LA QUEJA: 			
ACCIONES QUE SE VAN A TOMAR:			
Acción Inmediata:	<input type="checkbox"/>	Acción Preventiva: <input type="checkbox"/>	Acción Correctiva: <input type="checkbox"/>
CRONOGRAMA DE ACCIONES			
Detalle de Acciones:			Fecha:
EVALUACIÓN FINAL DE LA QUEJA			
ACCIONES REALIZADAS	FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Acuse de Recibido de la Queja al reclamante			
Designación de la Queja para su resolución			
Investigación de la Queja			
Información al Reclamante de las acciones			
Verificación de las A. preventivas y/o correctivas			
Cierre de la Queja			
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
Reclamante acepta las acciones propuestas:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
COMENTARIOS:			
Nota: En caso de no aceptar el cliente las acciones propuestas se deberá registrar y asignar un nuevo agente para dar tratamiento a la no conformidad en otro reporte			
ABREVIATURAS USADAS:			
A	Acciones		
EHS	Medio ambiente, Salud, y Seguridad		
NC	No conformidad		

Figura 45. Modelo del Formato F.CC-06 “Reporte de Quejas y Reclamos”

3.7.4 Definiciones

- a) Queja. Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita. (ISO, 2005)
- b) Cliente. Organización o persona que recibe el servicio de Logistecsa.
- c) Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- d) Servicio al cliente. Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto. (ISO, 2005)
- e) Retroalimentación. Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas. (ISO, 2005)
- f) Parte interesada. Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de la organización. (ISO, 2005)
- g) Política. Orientación e intenciones generales de la organización, relativas al tratamiento de las quejas, tal como se expresan formalmente por la alta dirección. (ISO, 2005)
- h) Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO, 2005)
- i) Cliente indirecto. Empresa que es facturada directamente por un cliente de Logistecsa.
- j) Acción Preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Nota 1. Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial.

Nota 2 la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse. (ISO, 2005).

- k) Acción correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Nota 1 puede haber más de una causa para una no conformidad.

Nota 2 la acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

Nota 3 existe diferencia entre corrección y acción correctiva. (ISO, 2005).

- l) Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- m) Lluvia de ideas. Es una técnica de grupo que permite generar ideas, involucrando a todo el equipo de trabajo y desde diferentes enfoques, se pretende encontrar la causa raíz del problema.
- n) Los 5 Por qué. Es una herramienta utilizada para encontrar la causa raíz del problema a través de las repuestas a preguntas consecutivas en las que se antepone un Por qué, esperando que máximo en la respuesta al quinto por qué, se halle la causa raíz del problema.

3.7.5 Responsabilidades

3.7.5.1 Alta Dirección

Es responsable de asegurarse que se ha establecido el proceso de tratamiento de las quejas y que este sea planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las quejas de Logistecsa.

Revisar periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse que este se mantiene de forma eficaz y eficiente.

3.7.5.2 Director/a Técnico de Calidad

Mantener la operación del tratamiento de quejas, asegurando que se registre el seguimiento del proceso del tratamiento de quejas para la toma de acciones correctivas y/o preventivas ante la no conformidad presentada.

Informar a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las quejas con recomendaciones para la mejora.

Coordinar la formación del personal involucrado en el tratamiento de quejas y atención al cliente.

3.7.5.3 Coordinadores y Servicio al Cliente

Recibir formación en el tratamiento de las quejas, cumplir con cualquier requisito para la comunicación del tratamiento de las quejas determinado por el Director Técnico de Calidad de Logistecsa, tratar cortésmente a los clientes.

Responder rápidamente a sus clientes designados el estado de sus quejas o remitirlos a quién corresponda, además demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

3.7.5.4 Todo el personal

Prestar toda la información necesaria a los reclamantes y/o al agente delegado del Director Técnico de Calidad, quién será responsable de la investigación de la causa raíz del problema.

3.7.6 Descripción del Procedimiento

3.7.6.1 Comunicación

Será responsabilidad del Director Técnico de Calidad, compartir una carta informativa con el departamento logístico y de calidad de todos los clientes de Logistecsa, vía electrónica,

siendo un documento que deberá entregarse a cada nuevo cliente antes de brindar el servicio contratado.

Este comunicado deberá contener la siguiente información:

- Correo electrónico al que debe ser dirigido la queja del cliente, con los datos obligatorios que deberá contener la queja a ser presentada.
- Manual de usuario de la plataforma Fresh Desk que usará Logistecs para la administración y seguimiento de su queja.
- Tiempo máximo con el que cuenta Logistecs para ejecutar el análisis de causa raíz y acciones correctivas y/o preventivas aplicables para la queja.
- Persona de contacto para conocer el estado de su queja en caso de no ser visualizado a través de la plataforma de administración de quejas.
- La forma y tiempo máximo en que el reclamante puede expresar su disconformidad con el análisis y acciones aplicadas a su queja, para que esta sea abierta.

3.7.6.2 Recepción de la Queja

Cualquier cliente de Logistecs a través de su correo electrónico podrá enviar su queja a la dirección de correo asignada para quejas y reclamos. En caso de presentarse una no conformidad interna o producto de una inspección o auditoría, esta deberá levantarse como una queja interna y tratarse bajo el mismo lineamiento.

La queja será recibida a través de una notificación al correo electrónico del Director Técnico de Calidad quién será el administrador/a de la herramienta, el correo electrónico contendrá una notificación que solicitará revisar la herramienta Fresh Desk.

La herramienta Fresh Desk permitirá visualizar un nuevo ticket (queja), que será evaluado por el Director Técnico de Calidad a que área o proceso corresponde, Fresh Desk

mantendrá vinculados a los agentes (Coordinadores de Procesos), quienes de acuerdo a la designación del Director Técnico de Calidad procederán a levantar el registro F.CC-06 “Reporte y Análisis de Quejas”.

3.7.6.3 Evaluación de la no conformidad- Acciones Correctivas/Preventivas

El registro deberá estar lleno todos los campos: código único de Identificación, descripción detallada de la queja, análisis de la causa raíz de la no conformidad (queja), acciones inmediatas, si aplica, acciones preventivas y/o correctivas, tiempo de ejecución de las acciones y cierre de queja.

La no conformidad deberá ser evaluada de acuerdo a lo siguiente:

- a. No conformidad crítica: Cuando está no conformidad pone en riesgo la salud y la vida de un consignatario.
- b. No conformidad mayor: Cuando se ha incumplido con un artículo completo del reglamento de BPA, o clausula completa de la ISO 9001, o a su vez es una queja recurrente.
- c. No conformidad menor. Cuando se ha incumplido con una parte de un artículo del reglamento de BPA, o una parte de una clausula completa de la ISO 9001, o a su vez está no conformidad pone en riesgo la salud del consignatario.
- d. Observación. Cuando se puede sugerir algo en pro de mejorar continuamente el servicio prestado.

3.7.6.4 Acciones Correctivas/Preventivas

- a. Correctivas. Estas acciones que se tomen van a corregir la causa raíz de la no conformidad.
- b. Preventivas. Estas acciones que se tomen van a prevenir que esta causa raíz vuelva a ocurrir, y que otras potenciales no conformidades se presenten.

3.7.6.5 Seguimiento de la Queja

Una vez designada por el administrador/a (Director Técnico de Calidad) la queja a un agente de la herramienta Fresh Desk, de manera automática se empieza a considerar 72 horas, que es el tiempo que tendrá el agente para dar respuesta a la queja, incluyendo las acciones que se van a tomar, siendo estas acciones correctivas o preventivas, en caso de no alcanzar a dar solución en ese tiempo el agente antes de vencerse el plazo, deberá justificar el nuevo tiempo que solicitará al administrador que se establezca.

Mientras no se cargue en la herramienta la resolución de la queja, está permanecerá en estado abierto, una vez concluido y cargado el registro con la evidencia de cumplimiento de acciones antes de las 72 horas de plazo, la queja se cerrará en la plataforma, llegando una notificación automática al cliente para la validación del cierre de la queja.

Se establecerá alertas de próximos vencimientos tanto para el administrador como para el agente responsable, evitando incumplimientos con el cliente; y facilitando el control del cumplimiento de los tiempos.

En caso de que el reclamante no esté de acuerdo con las acciones tomadas para el cierre de la queja levantada, deberá suscribir su respuesta en un tiempo establecido en el procedimiento, de manera tal que la queja en la plataforma se abre nuevamente de manera automática, y el administrador deberá proceder a designar un agente para una resolución más exhaustiva, para lo cual también se debe establecer tiempos máximos de cumplimiento o cierre de la queja, considerando que la plataforma mantiene el tiempo original desde que la queja fue abierta.

3.7.6.6 Acuse de Recibo de la Queja

Una vez que el cliente reclamante envía al correo electrónico que está vinculado con la herramienta Fresh Desk, se abre una queja de forma automática, que puede ser visualizada por quién la presenta (cliente), y por el administrador de la herramienta (Director Técnico de Calidad), además que le llegará una notificación automática al reclamante con un número único de caso de la queja presentada.

Al cliente junto con la notificación le llega un link al que puede acceder para hacer un seguimiento de la queja.

3.7.6.7 Evaluación Inicial de la Queja

La evaluación inicial de la queja la deberá realizar el administrador de la herramienta Fresh Desk (Director Técnico de Calidad).

La evaluación consiste en lo siguiente:

- Determinar a qué proceso corresponde la queja.
- Asignar un agente responsable.
- Identificar si la queja tiene implicación con una desviación crítica, mayor o menor.

3.7.6.8 Investigación de las Quejas

Al momento que le llega una notificación a uno de los agentes de Logistecsa (Coordinadores de área), será su responsabilidad realizar un análisis de causa raíz utilizando herramientas de calidad como: Lluvia de ideas, Los 5 ¿Por qué?, u otra herramienta de calidad que permita llegar a la causa raíz del problema.

Lluvia de Ideas

En la investigación de la queja para utilizar la herramienta, lluvia de ideas, se debe realizar los siguientes pasos:

- Reunir a todo el personal involucrado en el proceso que presentó una no conformidad.
- Hacer una lluvia de ideas con los participantes del proceso, que den su versión de los posibles hechos que acontecieron para que se presente la no conformidad.
- Determinar en consenso cuál fue la causa raíz que ocasionó el problema.

- Identificar qué acciones podrían atacar la causa raíz del problema para que este no vuelva a ocurrir.
- Identificar posibles no conformidades que podrían presentarse a futuro y para las cuales se puede definir acciones preventivas que prevengan estas no conformidades.
- Registrar en el Formato F.CC-06 todo lo resuelto con fechas en las que se van a cumplir las acciones a tomar, si estas fechas exceden las 72 horas por los recursos que lo requieran, entonces el responsable del análisis deberá solicitar a Director Técnico de Calidad que se amplíe el tiempo de cumplimiento, y se proceda a notificar al cliente reclamante.

Los 5 Por qué

En la investigación utilizando la herramienta de calidad de los 5 por qué se debe seguir los siguientes pasos:

- Se debe reunir con el personal involucrado en el proceso.
- Se debe realizar preguntas con las que se anteponga el ¿Por qué? Y estas preguntas deben ser consecutivas a las respuestas llevando el proceso hacia atrás hasta determinar la causa raíz del problema.

Por ejemplo:

¿Por qué no es legible la impresión con Inkjet en el producto Omeprazol 20 mg lote KTI231208?

- Porque ese día el cabezal de la Inkjet presento falla.

¿Por qué ese día el cabezal de la Inkjet presento falla?

- Porque no se había realizado el mantenimiento preventivo.

¿Por qué no se había realizado el mantenimiento preventivo?

- Porque no hay un programa de mantenimiento preventivo de Inkjet, que se pueda registrar con una frecuencia determinada.

Es importante saber cuándo parar con el análisis. En el ejemplo anterior se podría seguir preguntando por qué no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo, pero no es necesario ya sabemos que esto es lo que se requiere implementar, en general es el mismo marco del analista el que determina cuándo debe detenerse el análisis.

Una vez determinada la causa raíz del problema, se deben proponer acciones correctivas o preventivas que eliminen la causa raíz y prevengan la presencia de otras no conformidades en este proceso.

3.7.6.9 Respuesta a las quejas

Logistecsa contará con un tiempo establecido para que el responsable de la investigación y análisis de la queja, cargue en la plataforma el registro con la investigación de la causa raíz del problema y las acciones preventivas y/o correctivas pertinentes a tomar que deberán estar ejecutadas o con una fecha límite de ejecución. Este registro llegará a través de una notificación al administrador del Fresh Desk y al cliente reclamante. Además el original del registro deberá ser entregado a control de calidad para su archivo.

3.7.6.10 Comunicación de la Decisión

La decisión que se va a tomar sobre la queja, y las acciones que van a ejecutarse deberán estar registradas en el formato F.CC-06 “Reporte y Análisis de Quejas”, dicho registro deberá ser verificado por el Director Técnico de Calidad.

3.7.6.11 Cierre de la Queja

Una vez verificadas las acciones que se van a tomar por el Director Técnico de Calidad, quién aprobará la ejecución de las acciones para el cierre de la queja, está quedará cerrada; pero si el reclamante rechaza las acciones propuestas entonces la queja deberá permanecer

abierta, esto se debería registrar y el cliente reclamante debería conocer las alternativas a las que se va a recurrir para dar solución a su queja.

El Director Técnico de Calidad deberá asignar un agente para la propuesta de las nuevas acciones a tomar frente a la no conformidad, dar el seguimiento y mantener informado al cliente, esto deberá registrarse en el formato F.CC-06.

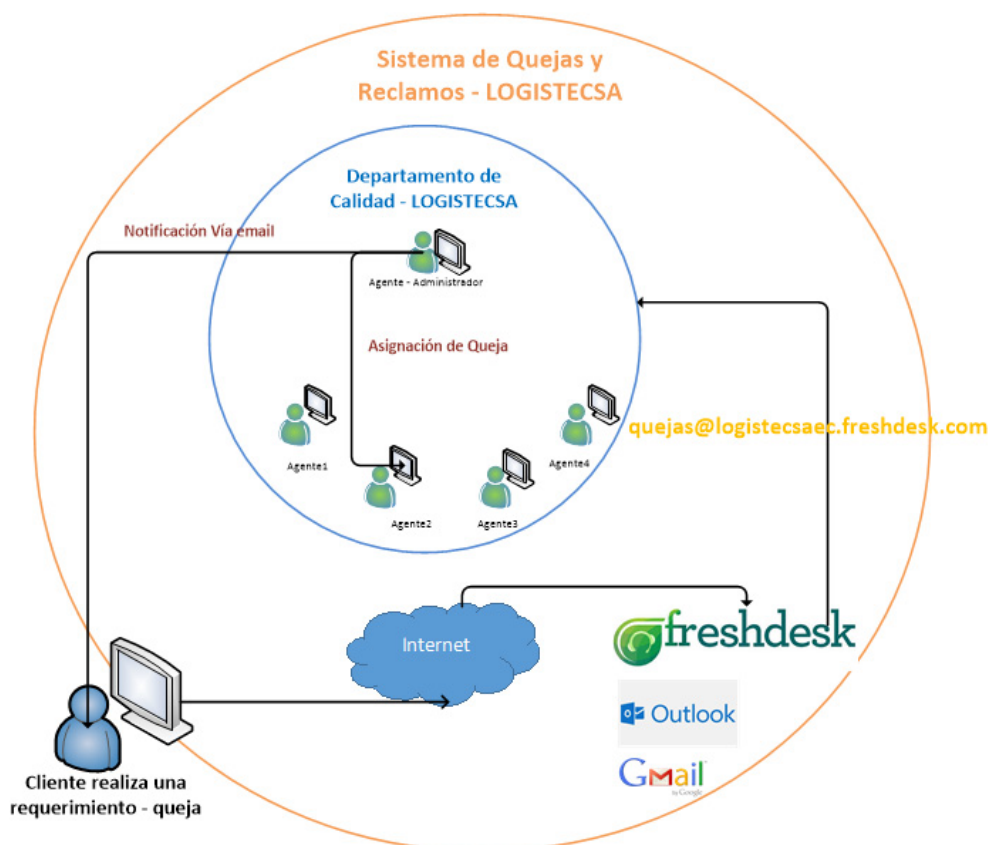


Figura 46. Esquema del funcionamiento de la Plataforma Fresh Desk

3.7.7 Control de Cambios

Tabla 32.

Control de Cambios para el Procedimiento de Logistecsa

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	FECHA
1	Nuevo procedimiento	20-JUN-2013
2	Actualización de responsables	23-MAY-2015
3	Lineamiento basado en la Norma ISO 10002:2004.	30-SEP-2015

3.8 PROPUESTA DEL MANUAL DE USUARIO DE LA PLATAFORMA FRESH DESK PARA LOS CLIENTES



Sistema de quejas y reclamos

MANUAL DE USUARIO

LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A. – LOGISTECSA, pone a disposición de sus clientes, su nuevo Sistema de Quejas y Reclamos, con la finalidad de dar un mejor tratamiento a sus quejas y requerimientos, de tal manera que se maximicen los niveles de satisfacción y se brinde servicios con los más altos estándares de calidad.



En que consiste el sistema de quejas

Como Registrarse en nuestro sistema

Como realizar un requerimiento - Queja

Como dar seguimiento a su queja

COMO RE- ABRIR UNA QUEJA NO RESUELTA

Logística Ecuatoriana S.A. – Logistecsa

Figura 47. Portada del Manual de Usuario para Uso del Fresh Desk por los clientes

3.8.1 En que consiste el sistema de quejas

LOGISTECSA, usará el sistema FreshDesk para la administración adecuada de su Sistema de Quejas y Reclamos. FreshDesk es una Mesa de Ayuda o Sistema de Atención a Clientes hospedado en la nube, que permitirá administrar las incidencias, requerimientos o consultas de nuestros clientes desde fuentes tales como:



Figura 48. Aplicaciones de la Plataforma Fresh Desk

Con FreshDesk nuestros clientes podrán:

- Crear una cuenta de FreshDesk en la que podrán llevar seguimiento de los tickets de las quejas que hayan levantado.
- Cambiar el formato de su cuenta de FreshDesk con sus colores corporativos y logo.
- Controlar el cumplimiento de los SLA- Acuerdos de Nivel de Servicio que tiene con LOGISTECSA.
- Integrar sus tickets de quejas a distintos sistemas, entre ellos sus cuentas de Google Contacts, Gmail, Google Calendar.

3.8.2 Como registrarse en nuestro sistema

Logistecs, enviará una invitación a cada cliente la cual llegará a través de un correo electrónico. Para registrarse realice lo siguiente:

- a. Abra el correo electrónico que lleva como asunto: Sistema de Quejas y Reclamos
- b. Haga clic en el link que contiene el correo

- c. Verifique sus Datos de Nombres y Apellidos
- d. Ingrese y confirme una contraseña en los campos correspondientes
- e. Haga Clic en activar e iniciar sesión

Figura 49. Activación de cuenta del Fresh Desk.
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

3.8.3 Como realizar un requerimiento – Queja

Cuando nuestro cliente requiera que LOGISTECSA, resuelva un requerimiento – queja, debe realizar los siguientes pasos:

Opción1

- a. Ingrese en el navegador que disponga a la página <https://logistecsaec.freshdesk.com/support/home>
- b. En la pantalla que aparece haga clic en “Conectar”.



Figura 50. Queja en el sistema Fresh Desk
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

- c. Ingrese como usuario su dirección electrónica de registro y su contraseña.



Figura 51. Usuario y contraseña del Fresh Desk
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

- d. Haga clic en “Nuevo Ticket de Soporte”
- e. Ingrese su correo de registro, el asunto y la descripción de la queja. También puede adjuntar archivos si es necesario.
- f. Finalmente haga clic en “Enviar”

LOGISTECA
OPERADOR LOGÍSTICO REGIONAL

LOGISTICA ECUATORIANA S.A

Bienvenido Marco Chamorro Ch
Editar perfil - Salir

Inicio Soluciones Tickets

Enviar un ticket

Requester * mchamorro@logistecsa.com.ec

Subject *

Description *

B I U :≡ Δ ↺ ↻

Examinar...

Enviar Cancelar

Figura 52. Nuevo ticket de soporte en el Fresh Desk
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

Recibirá un correo electrónico en el que se indica que su queja será tratada por el departamento de calidad de LOGISTECA y se asigna un número de ticket para su queja, con el cual tanto el administrador del Sistema de Quejas y Reclamos como el Cliente darán el correspondiente seguimiento.

Opción 2

- Escriba desde su cuenta de correo registrada en el Sistema de Quejas y Reclamos, que puede estar configurada en cualquier software de correo electrónico: Outlook, Thunderbird, etc.
- En la opción “Para” de correo electrónico digite: quejas@logistecsaec.freshdesk.com
- Indique un asunto y detalle del requerimiento – queja que necesite hacer llegar al Sistema de Quejas y Reclamos de Logistecsa.
- Recibirá un correo con un número de ticket para la queja enviada y un link a través del cual el cliente puede hacer seguimiento.

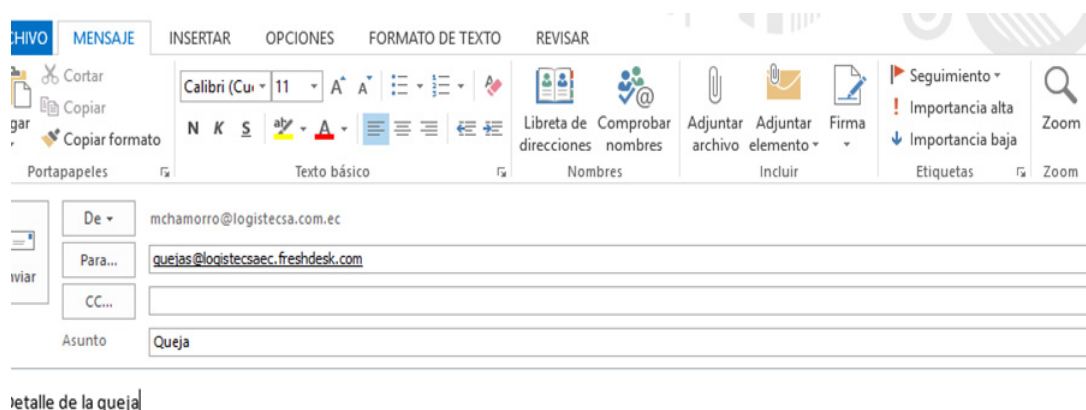


Figura 53. Envío de queja a correo Logistecsa
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

3.8.4 Como dar seguimiento a su queja

Para dar seguimiento a su queja realice lo siguiente:

Opción 1

- Ingrese en el navegador que disponga a la página: <https://logistecsaec.freshdesk.com/support/home>.
- Ingrese su correo y contraseña y podrá ver el listado de todos los tickets enviados al Sistema, haga clic en la queja que quiera revisar, para ver el detalle y estado actual.



Figura 54. Visualización de todos los tickets (Quejas)
Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

Opción2

- a. Haga clic en el link del correo electrónico que llega a su cuenta, después de enviar su queja.
- b. Ingrese su correo y contraseña y podrá ver el detalle de la queja y su estado actual.

3.8.5 Como reabrir una queja no resuelta

Cuando en el Sistema de Quejas y Reclamos se cambie a un estado de “Resuelto” el ticket asignado a su queja, llegará una notificación vía correo electrónico, que señala que la queja ha sido resuelta.

Si el cliente no está de acuerdo con la solución a su queja, puede reabrir el caso contestando el correo e indicando los motivos de su insatisfacción.

Cuando el cliente reciba una notificación de estado “Cerrado”, significa que estuvo de acuerdo con la solución dada por el Sistema de Quejas y Reclamos. Si de todas formas no está de acuerdo con la solución dada, debe abrir una nueva queja para su respectivo tratamiento.

3.9 PROPUESTA DEL MANUAL DE USUARIO DE LA PLATAFORMA FRESH DESK PARA LOS AGENTES DE LOGISTECSA

3.9.1 Creación de una cuenta Fresh Desk

Cuando crees una cuenta de FreshDesk, como <http://miempresa.freshdesk.com>, automáticamente obtendrás un correo electrónico de soporte similar a soporte@miempresa.freshdesk.com. Todos los correos electrónicos enviados a este ID se convertirán automáticamente en un ticket en el que podrás trabajar en tu cuenta de FreshDesk.

Seguramente desearás que tus clientes envíen sus correos electrónicos de soporte a tu propio ID de correo electrónico de soporte, como soporte@miempresa.com. Convertir

correos electrónicos de soporte a partir de direcciones de correo electrónico mnemónicas de tu propio dominio en tickets de FreshDesk solo debe tomarte unos minutos.

Puedes encontrar todas las opciones que necesitas para configurar o editar tus parámetros de configuración de correo electrónico en el icono “Configuración de correo electrónico” en la pestaña “Administración” de tu cuenta de FreshDesk.

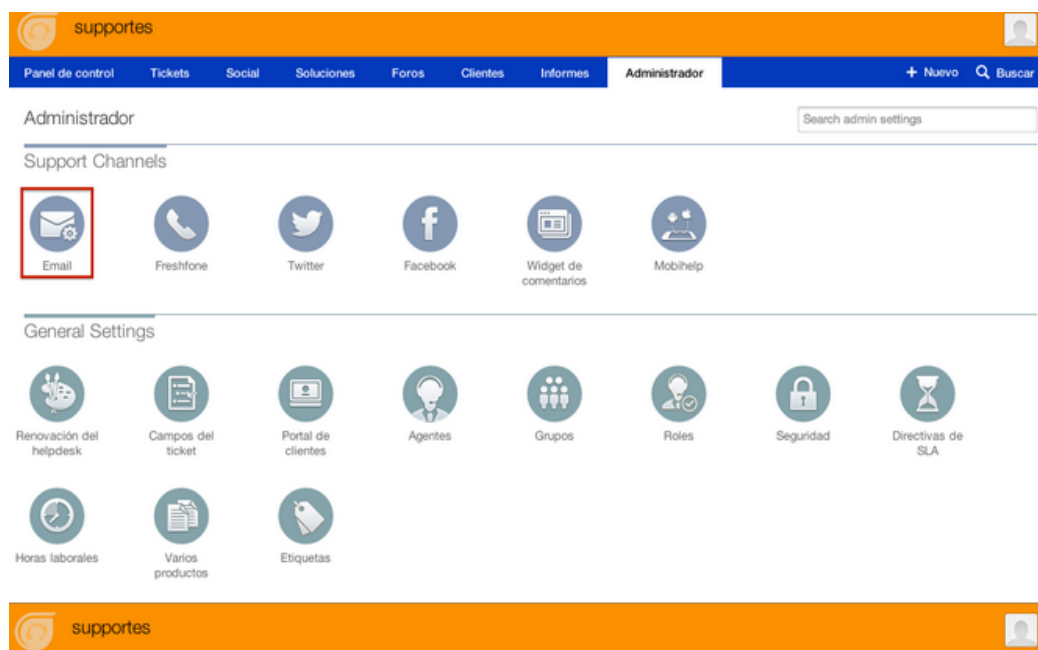


Figura 55. Visualización del administrador del Fresh Desk

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

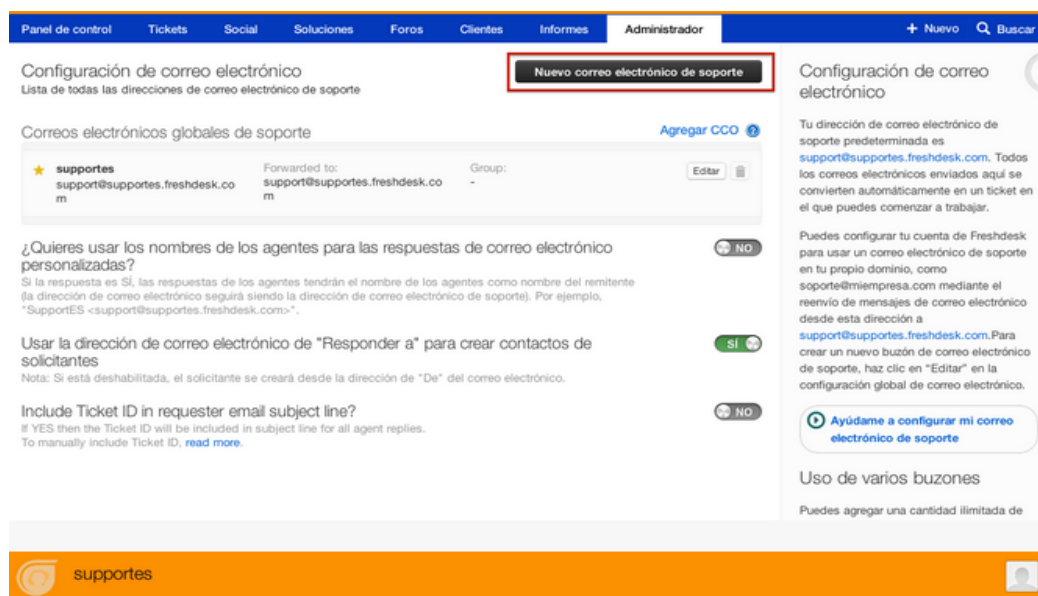


Figura 56. Administrador de correo de soporte del Fresh Desk

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

supportes

Panel de control Tickets Social Soluciones Foros Clientes Informes **Administrador**

Configuración de correo electrónico

Nombre
Support
Nombre del correo electrónico que se usará en las respuestas de ticket

Tu correo electrónico de soporte
support@spainsupport.com
Esta también es tu dirección de respuesta, p. ej. soporte@tuempresa.com.

Reenviar tus correos electrónicos a
spainsupportcomsupport@supportes.freshdesk.com
Cómo convertir los correos electrónicos en tickets de Freshdesk

Asignar al grupo
Nombre del grupo
Los tickets nuevos de este correo electrónico de soporte se asignarán automáticamente a un grupo.

Cancelar **Guardar**

supportes.freshdesk.com/admin/email/configs/new#

Figura 57. Reenvío de correos electrónicos

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

supportes

Panel de control Tickets Social Soluciones Foros Clientes Informes **Administrador**

Configuración de correo electrónico

Nuevo correo electrónico de soporte

Lista de todas las direcciones de correo electrónico de soporte

Correos electrónicos globales de soporte [Agregar CCO](#)

★ supportes	Forwarded to:	Group:	
support@supportes.freshdesk.com	support@supportes.freshdesk.com	-	Editar
★ Support	Forwarded to:	Group:	
support@spainsupport.com	spainsupportcomsupport@supportes.freshdesk.com	Nombre del grupo	Editar
Unverified - Enviar activación			

¿Quieres usar los nombres de los agentes para las respuestas de correo electrónico personalizadas? **Sí**

Si la respuesta es Sí, las respuestas de los agentes tendrán el nombre de los agentes como nombre del remitente (la dirección de correo electrónico seguirá siendo la dirección de correo electrónico de soporte). Por ejemplo, "SupportES <support@supportes.freshdesk.com>".

Usar la dirección de correo electrónico de "Responder a" para crear contactos de solicitantes **Sí**

Nota: Si está deshabilitada, el solicitante se creará desde la dirección de "De" del correo electrónico.

Include Ticket ID in requester email subject line? **NO**

If YES then the Ticket ID will be included in subject line for all agent replies. To manually include Ticket ID, [read more](#).

Figura 58. Personalización de los nombres de agentes

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

3.9.2 Configurar el buzón de correo de soporte en FreshDesk

- Haz clic en el icono Configuración de correo electrónico en la pestaña Administración.
- Haz clic en Editar en Correos electrónicos globales de soporte.
- Especifica un nombre para tu correo electrónico de soporte (como Helpdesk de mi empresa). Este será el nombre “De” que verán tus clientes en tus correos electrónicos de respuesta.
- Introduce tu dirección de correo electrónico de soporte. Esta también será la dirección de respuesta para los correos electrónicos que envíes desde tu Helpdesk de FreshDesk.
- Guarda la nueva configuración de correo electrónico.

3.9.3 Verificar el correo electrónico y configurar las reglas de reenvío

- Recibirás un correo electrónico de tu Helpdesk de FreshDesk en el ID de correo electrónico que introdujiste.
- Haz clic en el vínculo de verificación en el correo electrónico para confirmarlo. También puedes copiar y pegar el vínculo en tu explorador.
- Crea una regla en tu buzón de correo para reenviar los correos electrónicos entrantes a tu ID de correo electrónico de FreshDesk especificado (soporte@tuempresa.freshdesk.com)

3.9.4 Crear un registro SPF para mejorar la entrega

- En ocasiones, los servidores de correo de tu destinatario marcan los correos electrónicos que envías a través de FreshDesk como spam. Esto ocurre porque aún

no has "autorizado" a freshdesk.com para enviar correos electrónicos en tu nombre. Para asegurarte de que tus correos electrónicos se entreguen correctamente, debes crear un registro SPF (marco de directivas de remitente) en tus servidores DNS.

- Crea un registro SPF en el archivo de zona DNS para incluir correoelectronico.freshdesk.com.

3.9.5 Configuración y uso de notificaciones por correo electrónico

- Cuando los clientes envían un ticket nuevo o un correo electrónico a tu servicio de soporte, puedes enviarles una notificación por correo electrónico automatizada con un vínculo a su ticket de soporte. (Acuse de recibido de la queja o ticket)
- Las notificaciones por correo electrónico son útiles cuando necesitas dar aviso a los clientes de que tus agentes agregaron un comentario al ticket o resolvieron el problema. Además, puedes alertar a tus agentes sobre tickets nuevos que les fueron asignados, cambios de estado y respuestas de clientes mediante el uso de notificaciones por correo electrónico.

3.9.6 Guía rápida para utilizar notificaciones por correo electrónico

- En la página Administración, haz clic en Notificaciones por correo electrónico.
- Utiliza las casillas de verificación correspondientes para habilitar o deshabilitar las notificaciones que desees.
- Si deseas realizar cambios, haz clic en Personalizar correo electrónico junto a cualquiera de las alertas.
- Utiliza “Marcadores de posición” para crear contenido de manera dinámica.
- Cuando hayas finalizado, haz clic en el botón Guardar cambios.

Tabla 33.**Diferentes notificaciones por correo electrónico y su uso**

Evento	A quién notifica	Cuándo se utiliza
Correos electrónicos de activación y restablecimientos de contraseña	Clientes y agentes	Cuando se crea un cliente o agente nuevo en FreshDesk.
Nuevo ticket creado	Clientes	Para notificar al cliente correspondiente que se ha creado un ticket para él. Es posible que también desees agregar aquí un vínculo al ticket en tu portal de soporte.
Nuevo ticket creado	Agentes	Para notificar a determinados agentes cada vez que se crea un ticket.
Tickets asignados o sin atender en el grupo	Agentes en el grupo	Para alertar a todos los agentes en el grupo correspondiente.
Ticket asignado a un agente	Agente	Para dar aviso al agente de que se le ha asignado un ticket.
El agente agrega un comentario	Cliente	Para dar aviso al cliente de que el agente ha agregado una “nota pública” al ticket. Deshabilita esta opción si desees utilizar notas públicas para actualizaciones de tickets no invasivas.
Infracción de SLA de primera respuesta y resolución	Agente	Cuando necesitas notificar a los agentes acerca de infracciones de SLA y tickets vencidos.
El solicitante responde o reabre el ticket	Agente	Para dar aviso al agente de que el cliente ha realizado un cambio en el ticket en el que está trabajando.
El agente resuelve o cierra el ticket	Cliente	Para notificar al cliente acerca del cambio de estado del ticket en el que está trabajando.

Fuente. Freshdesk.es

3.9.7 Notas privadas para compartir de forma interna

Después de atender una llamada de soporte con un cliente sobre un ticket, o de solucionar un problema, debes agregar el progreso y los comentarios como referencia para otros agentes así como una actualización rápida para el cliente. Las notas en FreshDesk son útiles cuando necesitas apuntar indicaciones dentro del ticket.

3.9.8 Notas privadas

A menudo, debes analizar un ticket con otros agentes, compartir el progreso de forma interna o crear registros de tus actualizaciones para referencia futura. FreshDesk te permite agregar notas privadas a los tickets, que solo podrán ver los agentes conectados a tu portal de soporte. Incluso puedes notificar a determinados agentes acerca del comentario que acabas de agregar.

De la misma forma, las notas públicas te permiten compartir el trabajo en curso con el solicitante de modo no invasivo.

The screenshot displays the FreshDesk 'Tickets' management interface. On the left, a sidebar titled 'Filtrar tickets' contains various filters: 'Agentes' (Yo, Salvador, SupportES, No asignados), 'Grupos' (empty input), 'Creado' (En cualquier momento), 'Vencimiento' (Vencidos, Hoy, Mañana, Próximas 8 horas), 'Estado' (Abiertos), and 'Prioridad' (Baja, Media). The main content area, titled 'Nuevos y Mis tickets abiertos', shows a list of tickets. The first ticket, 'This is a sample ticket #1', is highlighted with a red arrow. It was created by Rachel 7 days ago and is marked as 'VENCIDO'. The second ticket is a YouTube link, created by Bharatwaj Kannan 21 minutes ago, also marked as 'VENCIDO'. Above the ticket list are action buttons: Eliminar, Retirar, Indicar spam, Cerrar, Asignar a agente, Acciones masivas, and Exportar. The interface is in Spanish and has an orange header bar.

Figura 59. Tickets abiertos

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

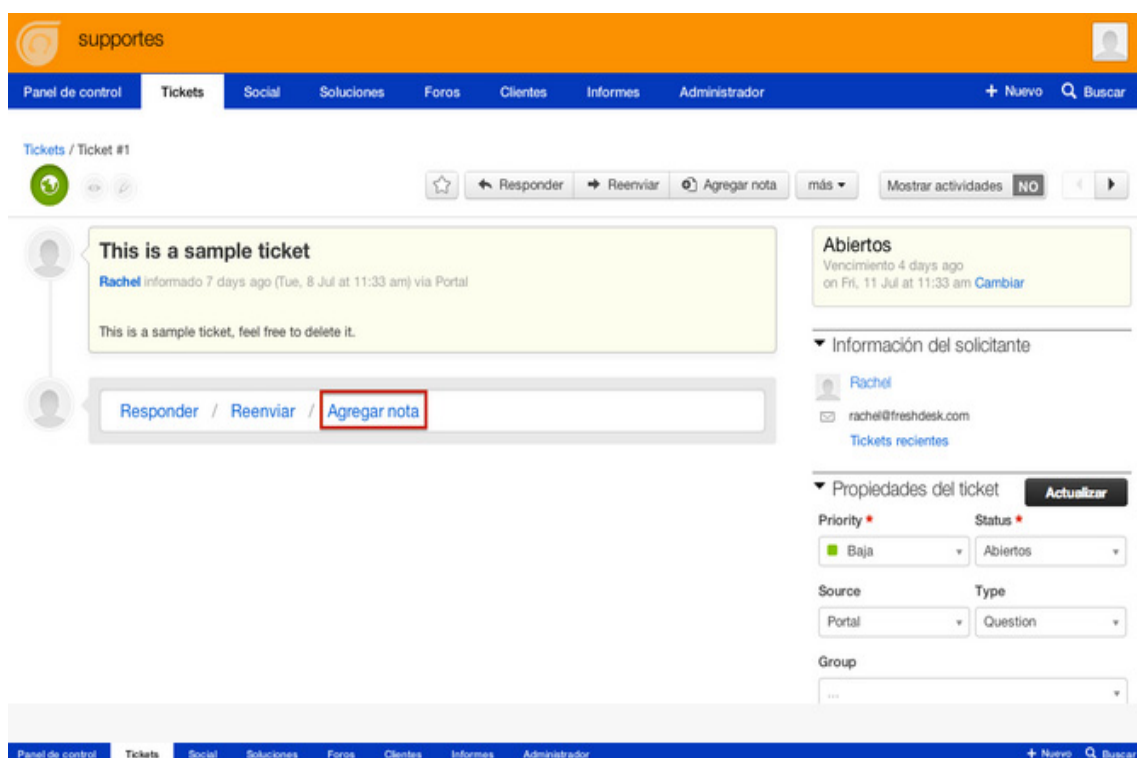


Figura 60. Agregar notas

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

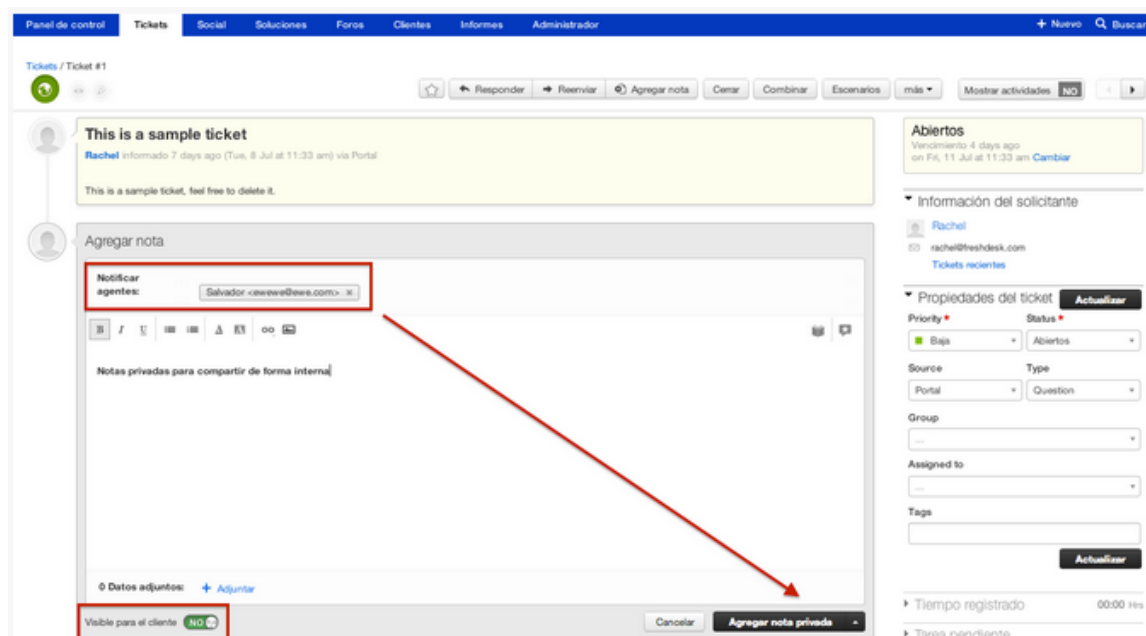


Figura 61. Agregar una pestaña

Fuente. Fresh Desk Logística Ecuatoriana

3.9.9 Guía rápida para agregar notas privadas

- Selecciona Agregar nota en el ticket.
- Escribe la nota. También puedes usar formato de texto enriquecido para resaltar, incluir viñetas y estilo a tus comentarios.
- Si es necesario, haz clic en el botón Seleccionar archivo para adjuntar un archivo.
- Aparecerá un cuadro de diálogo que te permitirá buscar y elegir el archivo.
- Selecciona el archivo adecuado y haz clic en Abrir.
- Escribe, en el campo Notificar agentes, el nombre de los agentes a los que deseas notificar de este comentario en particular. Recuerda que todos los agentes conectados podrán ver tu nota, pero solo los agentes que elijas recibirán la notificación por correo electrónico.
- Selecciona la casilla de verificación que reza «Esta nota es privada. No mostrar al solicitante».
- Haz clic en Agregar nota.
- Además, para agregar la nota y resolver el ticket de forma simultánea, puedes hacer clic en Agregar nota y resolver. Haz clic en Cancelar para volver.

3.9.10 Seguimiento de tiempo

El seguimiento de tiempo en FreshDesk permite mantener un registro del tiempo empleado por cada agente que asiste a un cliente y, por lo tanto, obtener mayor visibilidad del rendimiento general del Helpdesk. FreshDesk permite a los agentes mantener un registro del tiempo utilizado en un ticket con los temporizadores de inicio y parada automáticos.

Los agentes también pueden registrar el tiempo que emplearon de forma manual y detallar las actividades durante este período a través de comentarios.

3.10 PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO

3.10.1 Objetivo

Establecer un procedimiento que permita analizar continuamente el proceso de tratamiento de quejas detectando las oportunidades de mejora.

3.10.2 Alcance

Este procedimiento aplica para la mejora continua del proceso de tratamiento de quejas aplicado en Logistecsa.

3.10.3 Documentos y Registros relacionados

Procedimiento

CC-01-05. Quejas y Reclamos

Registro

F.CC-06 Reporte y análisis de quejas

3.10.4 Definiciones

- a. **Satisfacción del cliente.** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- b. **Servicio al cliente.** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del servicio.
- c. **Retroalimentación.** Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

3.10.5 Responsabilidades

3.10.5.1 Alta Dirección

Es responsable de asegurarse que se ha establecido el proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación de las oportunidades de mejora para el proceso de tratamiento de las quejas.

Revisar periódicamente el proceso de tratamiento de las quejas para asegurarse que se reconozcan oportunidades de mejora, y éstas sean implementadas.

3.10.5.2 Director/a Técnico de Calidad

Reunir semestralmente al personal involucrado en el proceso de tratamiento de quejas de Logistecsa, para incluir las oportunidades de mejora detectadas.

Mantener indicadores mensuales del proceso del tratamiento de quejas.

Preparar encuestas que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al tratamiento de quejas y reclamos.

Especificar en el plan de auditoría interna anual las especificaciones que permitan detectar las oportunidades de mejora del procedimiento de Quejas y Reclamos.

3.10.5.3 Coordinadores y Servicio al Cliente

Retroalimentar a la Dirección Técnica de Calidad en cualquier oportunidad de mejora que se encuentre en el proceso de tratamiento de quejas, o que se reciba de parte de un cliente.

3.10.5.4 Todo el personal

Prestar toda la información necesaria al momento de realizar una auditoría o revisión del proceso de tratamiento de quejas.

3.10.6 Descripción del procedimiento

3.10.6.1 Archivo de Registros

Los registros de las quejas levantadas por nuestros clientes serán archivados adecuadamente en la dirección técnica de calidad para su análisis respectivo en las reuniones de control y para la toma de datos en el levantamiento de los indicadores.

3.10.6.2 Reunión de control

Será responsabilidad del Director Técnico de Calidad, programar una reunión semestral con todo el personal involucrado en el tratamiento de quejas y reclamos quienes deberán participar activamente con la retroalimentación de las oportunidades de mejora detectadas en el proceso actual.

Estas oportunidades deberán ser analizadas técnicamente por el responsable de calidad y/o su delegado para realizar los cambios que correspondan al proceso, estos cambios deberán ejecutarse cumpliendo con el procedimiento CI-01-01, y además programar la capacitación correspondiente sobre los cambios realizados a todo el personal involucrado, incluyendo clientes cuando corresponda.

Las reuniones realizadas deberán ser registradas en el formato F.RH-01 “Control de Asistencia a Conferencias”, y se deberá levantar un acta de la reunión mantenida.

Los temas que deberán ser analizados en las reuniones de control son:

- Se han puesto a disposición de las partes interesadas la política y los objetivos del tratamiento de quejas.
- Se deberá revisar la percepción del personal con respecto al compromiso de la alta dirección con el tratamiento de quejas.
- Si todas las actividades descritas en el proceso de tratamiento de quejas cuentan con un responsable asignado, y si la determinación fue apropiada.

- Si la atención al cliente está siendo oportuna, y cortés.
- Eficacia y eficiencia en la formación del tratamiento de quejas, revisar las evaluaciones al personal entrenado para el proceso de tratamiento de quejas
- Si se cumplen los tiempos establecidos en la implementación de las recomendaciones de los clientes y auditorías realizadas al proceso.
- El tiempo para dar respuesta a los reclamantes.
- Eficacia de las acciones preventivas y/o correctivas cuando sean necesarias.

3.10.6.3 Indicadores

Será responsabilidad del administrador de la herramienta Fresh Desk (Director Técnico de Calidad y/o su delegado) mantener un reporte de indicadores mensual que contenga los siguientes datos:

- Número de quejas recibidas por mes
- Quejas resueltas en el tiempo establecido
- Quejas resueltas en tiempo vencido
- Quejas solventadas con acciones rechazadas por los reclamantes
- Quejas repetidas con no conformidades recurrentes
- Actualizaciones y mejoras en los procedimientos, resultado de una queja presentada

Esta información deberá ser compartida con el personal involucrado en el proceso de tratamiento de quejas y con la alta dirección para su análisis.

3.10.6.4 Encuestas

El Director Técnico de Calidad deberá preparar encuestas para los clientes, para que a través de su retroalimentación se puedan hacer actualizaciones y mejoras al proceso de

tratamiento de quejas y reclamos, éstas encuestas se aplicarán para todos los clientes con una frecuencia anual.

Estas encuestas deberán ser analizadas en las reuniones semestrales como feed back al proceso.

3.10.6.5 Auditorías al Proceso de Tratamiento de Quejas

Será responsabilidad del Director Técnico de Calidad y del equipo auditor, incluir en las auditorías internas anuales puntos específicos de control del proceso de tratamiento de quejas y reclamos.

- La conformidad de los procedimientos de tratamiento de las quejas con la política y los objetivos de la organización;
- El grado en que se siguen los procedimientos de tratamiento de las quejas;
- La capacidad que tiene el proceso de tratamiento de las quejas existente para alcanzar los objetivos;
- Las fortalezas y debilidades del proceso de tratamiento de las quejas;
- Las oportunidades para la mejora en el proceso de tratamiento de las quejas y sus resultados.

3.10.7 Control de cambios

Tabla 34.

Control de cambios del procedimiento CC-01-12

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	FECHA
1	Nuevo procedimiento	31-AGO-2015

4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4.1 GENERALIDADES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4.1.1 Satisfacción del cliente

De acuerdo a la Norma ISO 9000:2005, la satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (ISO, 2005)

4.1.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente

4.1.2.1 Rendimiento percibido

Se refiere al desempeño en cuanto a la entrega de valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. El rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006)

4.1.2.2 Las expectativas

Las expectativas son los anhelos que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de algún cliente de esta empresa.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006)

4.1.2.3 Los niveles de satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Kotler & Armstrong, 2003)

4.2 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LOGISTECSA S.A. CON EL SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMOS

Logistecsa debe seleccionar una técnica para recopilar los datos que sea aplicables a la necesidad.

4.2.1 Tipos de técnicas

4.2.1.1 Técnicas Cualitativas

Se acercan al objeto de estudio sin delimitar un marco expreso y preciso: entre sus técnicas más difundidas están los grupos de difusión, entrevistas abiertas, etc.

4.2.1.2 Técnicas Cuantitativas

Toman la información mediante cuestionamientos cerrados que se plantean al sujeto de forma idéntica y homogénea lo que permite su cuantificación. Entre sus técnicas más difundidas están las encuestas.

La organización podría utilizar encuestas como acción para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al tratamiento de quejas que se aplique en la compañía. (ISO, 2004)

La encuesta se puede realizar con la aplicación de cuestionarios de opinión a través de los cuales se pretende recoger la valoración de los diferentes factores o elementos de la percepción del cliente con respecto al tratamiento de las quejas presentadas. Este es el método más práctico y sencillo, al tiempo que aporta una valiosa y gran información para corroborar la necesidad de plantear mejoras concretas y eficaces en el proceso de tratamiento de quejas con un enfoque basado en la importancia que le da el cliente a este proceso.

La principal ventaja de la aplicación de las encuestas es que permiten obtener un panorama más completo y fiable acerca de lo que piensan y sienten los clientes.

4.2.2 Tamaño de la muestra

La muestra debe tener un tamaño suficiente para garantizar la representatividad, el número de la muestra dependerá del propósito de la investigación y de la población objeto, en el caso particular de Logistecsa se deberá utilizar toda la población puesto que está

comprendida por 10 clientes que por ser una población pequeña se deberá utilizar a toda la población en la toma de encuestas. (González, Calleja, López, Padrino, & Puebla, 2009)

4.2.3 Desarrollo del cuestionario para la encuesta

Para el desarrollo del cuestionario que se debe aplicar a los 10 clientes de Logistecsa a través de su departamento de calidad, se debe enfocar a la satisfacción del cliente con respecto al proceso de tratamiento de quejas, considerando eficiencia y eficacia en cada uno de los subprocesos, en el anexo G se puede evidenciar el formato de la encuesta de satisfacción del cliente con respecto al tratamiento de quejas, que se aplicó a los clientes, en septiembre de 2015 y que se espera que Logistecsa aplique a sus clientes una vez implementado el nuevo modelo. (González, et. al, 2009)

Es necesario que se inicie conociendo cuán importante es un proceso de tratamiento de quejas para nuestros clientes para ello se utilizó en la pregunta 1 una escala del 1 al 5, así:

(1= Nada importante; 2= Poco importante; 3= Aceptable, 4=Importante, 5=Muy importante), y en cuanto a la medición de la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia y eficacia se utilizó una escala del 1 al 5 en las preguntas de la 2 a la 6 de esta forma: (1=Muy insatisfecho; 2 = Insatisfecho; 3 =Aceptable; 4=Satisfecho; 5= Muy satisfecho, y finalmente unas preguntas complementarias con dos opciones de respuesta (Si/No).

De acuerdo al procedimiento de aplicación del cuestionario la encuesta se debe realizar vía correo electrónico de esta manera sería más fácil y rápido obtener la información, sin embargo una vez implementada la plataforma Fresh desk las encuestas se pueden hacer a través de la herramienta, la misma permite este tipo de aplicaciones.

4.2.4 Análisis de los datos de la encuesta de satisfacción del cliente

Una vez realizada la encuesta, la información deberá ser recopilada y detallada en figuras o tablas que permitan determinar el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo a los parámetros evaluados del tratamiento de quejas, estos resultados deben ser analizados para proporcionar la siguiente información:

- La importancia para el cliente del sistema de gestión de tratamiento de quejas.
- El grado de satisfacción de los clientes de Logistecsa en cuanto al tiempo y eficiencia del tratamiento de las quejas presentadas.
- Promover aspectos de mejora en el proceso de tratamiento de quejas, basados en el nivel de satisfacción de los clientes.

4.2.5 Informe de resultados y recomendaciones

Los resultados del análisis realizado de Logistecsa se deben documentar en un informe junto con las posibles recomendaciones que permitan determinar las oportunidades de mejora.

4.2.6 Comunicación y retroalimentación

Una vez obtenida la información y análisis de los resultados de la encuesta se deben comunicar a los departamentos y personal involucrado en el proceso de tratamiento de quejas para determinar:

- Determinar a quién se puede compartir la información (incluyendo clientes)
- Establecer planes estratégicos de mejora del proceso
- Capacitar al personal involucrado en los cambios realizados al proceso

4.2.7 Responsabilidad y seguimiento

Se debe establecer responsables de la implementación de las acciones de mejora al modelo de gestión de tratamiento de quejas, y determinar responsables del seguimiento de las acciones implementadas, además incluir reuniones de revisión por la alta dirección.

4.2.8 Evaluación de la Implementación de mejora

Para evaluar la implementación de mejora se deberá realizar una encuesta al cliente que corrobore el aumento en la satisfacción con respecto al proceso de quejas.

Esta encuesta debe ser aplicada por Logistecsa con una frecuencia recomendada de 6 meses.

4.2.9 Resultados de la Encuesta aplicada en Logistecsa

En agosto-septiembre de 2015 se aplicó una encuesta a los clientes de Logistecsa para conocer la importancia de un tratamiento de quejas, y el nivel de satisfacción con respecto a la eficacia y eficiencia del modelo actual.

Una vez tabulada la información de la encuesta, respecto a las preguntas realizadas al departamento de Calidad de los clientes de Logistecsa a continuación se muestran los respectivos resultados.

4.2.9.1 Importancia de un tratamiento de quejas

Para el 60 % de los clientes de Logistecsa es muy importante el tratamiento de quejas, para el 40 % restante es importante, ningún departamento de calidad de los clientes uso las opciones aceptable, poco o nada importante.

Es decir es fundamental para Logistecsa contar con un tratamiento de quejas robusto que mantenga un enfoque al cliente, a continuación se describe en la figura 62.

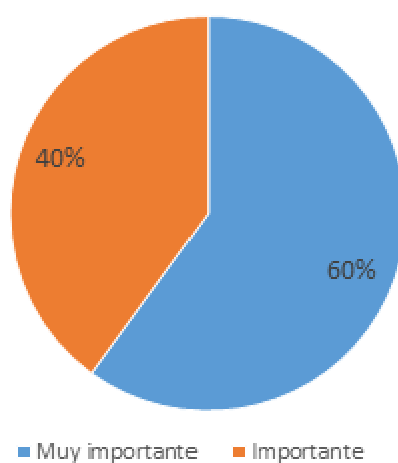


Figura 62. Importancia del tratamiento de quejas para el Cliente
Fuente. Logistecsa encuesta 2015

4.2.9.2 Eficacia y Eficiencia del Proceso actual de Manejo de Quejas

Para medir el nivel de satisfacción del departamento de calidad de cada uno de los clientes se utilizó las preguntas de la 2 a la 6 (Ver anexo G), los resultados de la información proporcionada por los clientes se demuestran resumidos en la siguiente tabla 35 y la figura 63.

Tabla 35.

Nivel de satisfacción con el tratamiento de quejas de Logistecsa S.A.

Preguntas respecto al Nivel de satisfacción del Departamento de calidad de los clientes de Logistecsa	Muy satisfecho	Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	TOTAL
Modelo actual de tratamiento de quejas	0%	10%	60%	20%	10%	100%
Tiempo en el que se atendieron las quejas	0%	20%	50%	30%	0%	100%
Tiempo de ejecución de acciones para eliminar la causa raíz del problema	0%	40%	50%	10%	0%	100%
Análisis de causa raíz de la no conformidad	0%	10%	60%	20%	10%	100%
Seguimiento a la queja presentada	0%	20%	50%	30%	0%	100%

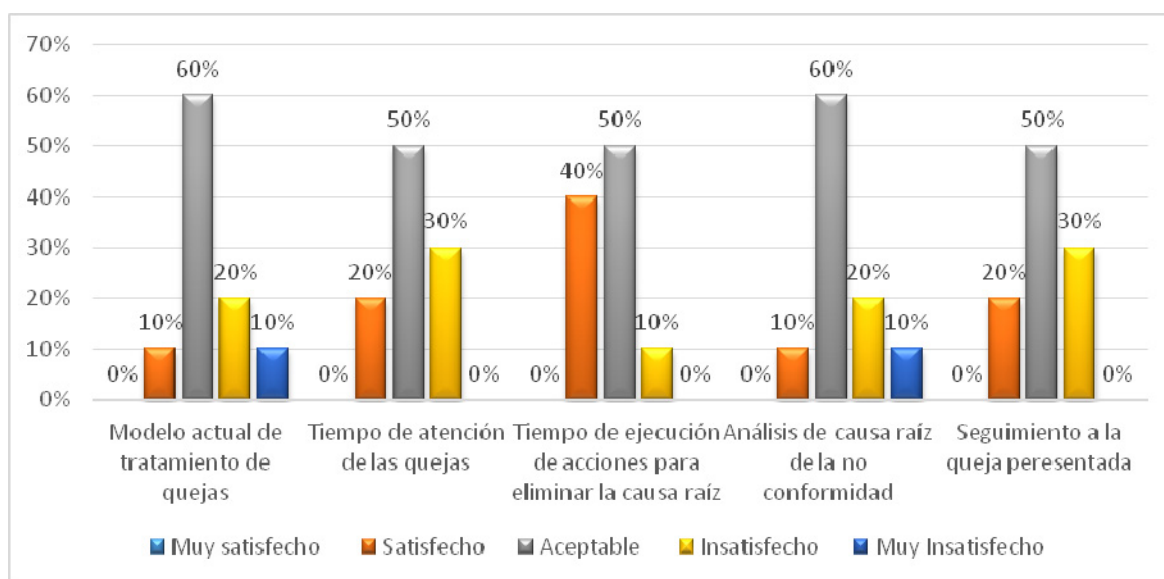


Figura 63. Nivel de satisfacción con el tratamiento de quejas

Fuente. Logistecsa encuesta 2015

Como se puede ver en la figura 63 el 10 % de los clientes sienten que el tratamiento de quejas actual de Logistecsa les mantiene satisfechos, el 60% de los clientes sienten que el tratamiento de quejas es aceptable, el 20 % de los clientes se considera insatisfecho, y el 10 % restante de los clientes se considera insatisfecho con el tratamiento de quejas.

Al comparar estos resultados con la figura 1 (Encuesta realizada en el 2014), se puede ver que aún se mantiene el 10% de clientes muy insatisfechos con respecto al tratamiento de quejas, y del 30% de clientes insatisfechos se ha reducido al 20%, pero aún predomina como mayor porcentaje los clientes que consideran que el proceso de tratamiento de quejas actual es aceptable/regular.

El 20% de los clientes se consideran satisfechos con respecto al tiempo en el que se atendieron sus quejas, el 50% de los clientes piensan que fue aceptable el tiempo que tomo atender las quejas presentadas, y el 30% se considera insatisfecho con respecto al tiempo en el que fueron atendidas sus quejas.

El 40% de los clientes se consideran satisfechos con respecto al tiempo en el que se ejecutan las acciones para eliminar la causa raíz del problema, el 50 % de los clientes lo consideran aceptable, y el 10% de los clientes se considera insatisfecho.

El 10 % de los clientes se consideran satisfechos con respecto al análisis de causa raíz de la no conformidad presentada, el 60 % lo considera aceptable, el 20% se considera insatisfecho, y el 10% de los clientes se consideran muy insatisfechos.

El 20% de los clientes se consideran satisfechos con respecto a la satisfacción con el seguimiento de la queja presentada, el 50 % de los clientes lo considera aceptable, y el 30% se considera insatisfecho con respecto al seguimiento de la queja presentada, como se puede ver en la figura 63.

El 100% de los clientes concuerdan que les gustaría contar con un solo tipo de vía por la que se comunique la queja, y están de acuerdo que Logistecsa implemente una plataforma automatizada para el manejo de las quejas.

El 100% de los clientes también creen que cómo reclamantes deberían estar de acuerdo con las acciones propuestas por Logistecsa para el cierre de las quejas presentadas, y a todos les gustaría participar en encuestas periódicas para que Logistecsa mantenga una mejora continua en el proceso de Tratamiento de quejas a través del enfoque al cliente. (Logistecsa, 2015)

4.3 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO DE LOGISTECSA

El índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa con respecto al servicio brindado se ha determinado de acuerdo a las quejas presentadas por cliente y por meses, para ello se ha compilado datos de las quejas presentadas en el año 2014 según el registro F. CC-08 “Reporte de quejas y desviaciones”, y el reporte de despachos realizados por cada mes para cada uno de los clientes de Logistecsa, información que fue descargada del software TMS (Transport Management System). (Guano, 2014)

En la tabla 36 se ha realizado un análisis estadístico por clientes con respecto a las quejas, en donde se ha determinado el número de quejas promedio presentadas por mes y por cliente, también se ha podido en cuanto a la desviación estándar presentada por clientes ver que la dispersión de los datos con respecto a la media es pequeño, excepto en el caso de 3M donde hay una gran dispersión con respecto a la media; mientras que la desviación estándar por clientes determina que la dispersión de datos con respecto a la media es grande. De acuerdo a los resultados de los coeficientes de variación se determina que las quejas son mucho más dispersas al compararlas entre muestras por clientes y por meses.

Tabla 36.

Análisis Estadístico de Quejas y Despachos presentados en Logisteca en el año 2014.

INDICE DE QUEJAS 2014																				
CLIENTES	NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS EN EL 2014													ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR CLIENTES						
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	n	Media aritmética	Varianza	Desviación estándar	Coeficiente de variación		
BAXTER	8	7	11	11	4	5	4		1				51	8	6,38	12,554	3,543	55,578		
BIOPAS		1		1	2		1	1		1		1	8	7	1,14	0,143	0,378	33,072		
FAES FARMA			2										2	1	2,00	0,000	0,000	0,000		
GALENO			3	4	2	4	1			1			15	6	2,50	1,900	1,378	55,136		
GENAMERICA	2			1		1			1	6		2	13	6	2,17	3,767	1,941	89,575		
LA SANTE			10	7	12	16	14	7	4	3	6	2	81	10	8,10	22,544	4,748	58,619		
LIFE		2	1		3	2	3		2		1		14	7	2,00	0,667	0,816	40,825		
MEDIGENER	1		2	1		2	6			1			13	6	2,17	3,767	1,941	89,575		
3M	1		72	24	105	104	58	11	7			3	385	9	42,78	1834,444	42,830	100,123		
TEUTO								3	2	3	4	2	14	5	2,80	0,700	0,837	29,881		
TOTAL	12	10	101	49	128	134	87	22	17	15	11	10								
n	4	3	7	7	6	7	7	4	6	6	3	6								
Media aritmética	3,000	3,333	14,429	7,000	21,333	19,143	12,429	5,500	2,833	2,500	3,667	2,000								
Varianza	11,333	10,333	660,952	70,333	1694,267	1426,143	423,619	19,667	5,367	3,900	6,333	0,500								
Desviación estándar	3,367	3,215	25,709	8,386	41,161	37,764	20,582	4,435	2,317	1,975	2,517	0,707								
Coeficiente de variación	112,217	96,437	178,181	119,807	192,944	197,276	165,602	80,631	81,763	78,994	68,635	35,355								
CLIENTES	NÚMERO DE DESPACHOS EN EL 2014													Total por clientes	ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR CLIENTES					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	n		Media aritmética	Promedio	Varianza	Desviación estándar	Coeficiente de variación	
BAXTER	435	481	1098	1208	1372	1086	1187	1296	1141	998	989	667	11958	8	6,375	6,375	12,554	3,543	55,578	
BIOPAS	3	14	12	6	38	12	11	6	9	17	12	8	148	7	1,143	1,143	0,143	0,378	33,072	
FAES FARMA	24	32	146	63	59	47	108	69	97	73	132	97	947	1	2,000	2,000	0,000	0,000	0,000	
GALENO	121	146	159	176	121	165	178	98	120	109	98	76	1567	6	2,500	2,500	1,900	1,378	55,136	
GENAMERICA	112	148	203	248	187	276	174	245	177	204	131	115	2220	6	2,167	2,167	3,767	1,941	89,575	
LA SANTE	525	698	983	879	1132	1289	1384	1254	765	509	646	455	10519	10	8,100	8,100	22,544	4,748	58,619	
LIFE	231	343	421	212	457	429	414	324	179	153	128	13	3304	7	2,000	2,000	0,667	0,816	40,825	
MEDIGENER	79	84	103	137	195	117	149	93	85	61	91	59	1253	6	2,167	2,167	3,767	1,941	89,575	
3M	1598	2277	3072	2324	3978	4113	2972	2823	2781	2455	2395	1978	32766	9	42,778	42,778	1834,444	42,830	100,123	
TEUTO	0	0	0	0	0	0	1	46	24	8	32	19	130	5	2,800	2,800	0,700	0,837	29,881	
TOTAL POR MESES	3128	4223	6197	5253	7539	7534	6578	6254	5378	4587	4654	3487								

A continuación en la figura 64 se determina el número de quejas promedio presentadas al mes por cada cliente en el año 2014, se puede observar que el cliente que mayor número de quejas presenta en el mes es 3 M con un promedio de 42,78 quejas por mes, de los 10 clientes Farma que maneja Logistecsa, 3M es el que mayor número de despachos realiza en el mes, además que es el único cliente al que se le realiza la operación logística en Guayaquil, es decir no se encuentra en la principal Quito, y es posible que se esté perdiendo el control y el seguimiento de la operación realizada, para ello es importante que Logistecsa implemente el nuevo modelo de gestión para el tratamiento de quejas y reclamos involucrando y capacitando a la sucursal Guayaquil con el nuevo modelo y el seguimiento respectivo para disminuir el número de quejas recurrentes, abordando una adecuada investigación de la queja y el seguimiento a las acciones propuestas.

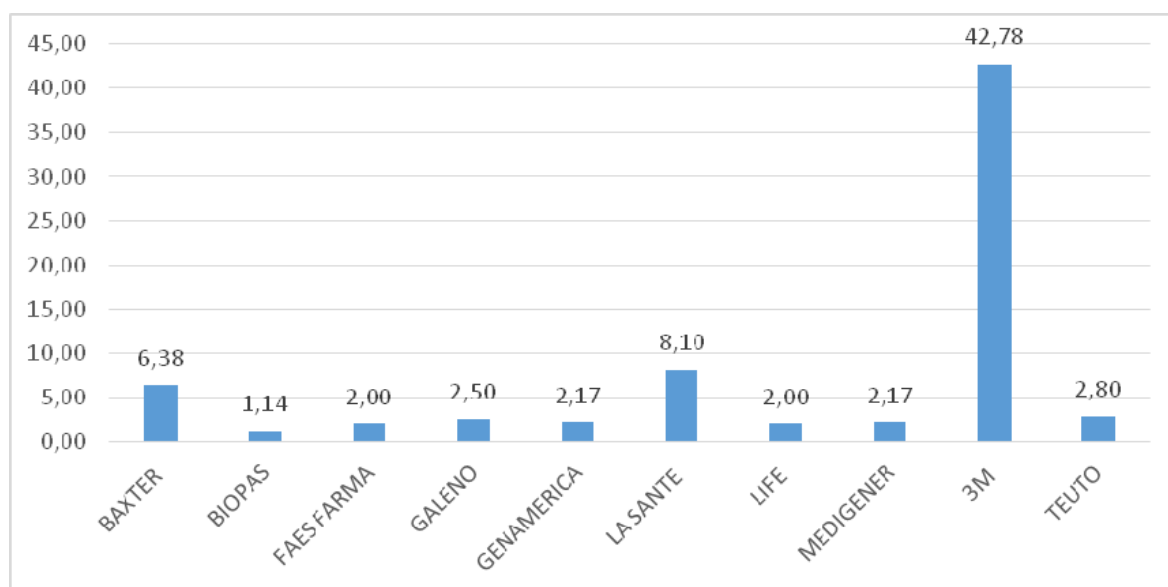


Figura 64. Promedio de quejas presentadas por mes en el año 2014

Fuente. Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa 2014

En la tabla 37, se ha calculado el índice de satisfacción por cada cliente en el año 2014, considerando el promedio de quejas presentadas por mes versus la cantidad de despachos realizados de cada uno de nuestros clientes por mes, en donde el panorama difiere mientras 3 M es el cliente que mayor número de quejas presenta, esto versus el número de despachos atendidos resulta en un índice de satisfacción aceptable de 99,87%, en tanto que Teuto siendo un cliente con menor inventario en nuestras bodegas y por ende menor cantidad de despachos atendidos; por mes presentó un índice de satisfacción bajo de 97,85% de acuerdo a la investigación como este cliente inicia a trabajar con Logistecsa en el mes de Julio de 2014 en esta etapa de transición de Operador Logístico se presentan más

quejas hasta tener el control de la operación Teuto, y la capacitación al 100% al personal operativo que participaría en los procesos de este nuevo cliente, sin embargo se recomienda a Logistecsa que se preste igual o mayor atención a los clientes con menor cantidad de despachos que de acuerdo a la tabla 37 y figura 65 son los que mayor índice de insatisfacción presentan.

Tabla 37.

Índice de Satisfacción de los clientes de Logistecsa en el año 2014

QUEJAS VS. PEDIDOS / AÑO 2014				
CLIENTES	Media de Quejas por mes	Despachos Atendidos	% de Insatisfacción	% de Satisfacción
Teuto	2,800	130	2,154	97,85
Biopas	1,143	148	0,772	99,23
Faes Farma	2,000	947	0,211	99,79
Medigener	2,167	1253	0,173	99,83
Galeno	2,500	1567	0,160	99,84
3M	42,778	32766	0,131	99,87
Genamerica	2,167	2220	0,098	99,90
La Santé	8,100	10519	0,077	99,92
Life	2,000	3304	0,061	99,94
Baxter	6,375	11958	0,053	99,95

Fuente: Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa 2014

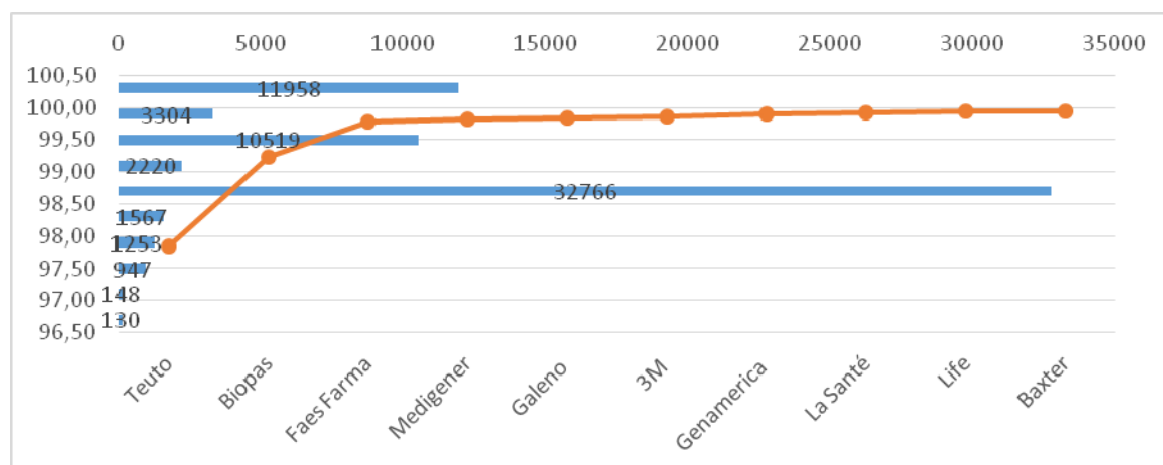



Figura 65. Quejas vs despachos atendidos en el año 2014

Fuente. Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa 2014

Para el índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa en el año 2015 también se ha compilado la información extraída del F.CC-08 el número de quejas presentadas y la cantidad de despachos atendidos por mes entre enero a mayo de 2015.

Tabla 38.

Análisis Estadístico de Quejas y Despachos presentados en Logistecsa en el año 2014.



INDICE DE QUEJAS 2015

CLIENTES	NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS EN EL 2015						ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR CLIENTES				
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Total	n	Media aritmética	Varianza	Desviación estándar	Coeficiente de variación
BIOPAS	1	1		3	1	6	4	1,50	1,000	1,000	66,667
MEDIGENER	1		3	1		5	3	1,67	1,333	1,155	69,282
TEUTO	2		3	2		7	3	2,33	0,333	0,577	24,744
FAES FARMA		1	4	1	1	7	4	1,75	2,250	1,500	85,714
GENAMERICA	3	2		2		7	3	2,33	0,333	0,577	24,744
LIFE	4	2	3	1	4	14	5	2,80	1,700	1,304	46,566
GALENO			2	4	3	9	3	3,00	1,000	1,000	33,333
BAXTER	9	14	15	12	15	65	5	13,00	6,500	2,550	19,612
LA SANTE	8	23	17	7	11	66	5	13,20	45,200	6,723	50,933
3M	37	43	56	76	70	282	5	56,40	281,300	16,772	29,738
TOTAL	65	86	103	109	105						
n	8	7	8	10	7						
Media aritmética	8,125	12,286	12,875	10,900	15,000						
Varianza	145,268	254,571	338,696	535,211	616,333						
Desviación estándar	12,053	15,955	18,404	23,135	24,826						
Coeficiente de variación	148,341	129,869	142,941	212,244	165,507						

CLIENTES	NÚMERO DE DESPACHOS EN EL					CLIENTES
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
BAXTER	289	437	583	597	655	2561
BIOPAS	22	34	37	42	19	154
FAES FARMA	23	195	217	235	338	1008
GALENO	78	294	318	421	501	1612
GENAMERICA	85	215	297	312	367	1276
LA SANTE	476	596	641	614	678	3005
LIFE	187	197	257	318	494	1453
MEDIGENER	53	83	79	87	121	423
3M	1604	1955	2126	2208	3105	10998
TEUTO	104	211	123	134	185	757
MESES	2921	4217	4678	4968	6463	23247

Se ha realizado un análisis estadístico por meses y clientes con respecto a las quejas, se refleja que el promedio de quejas presentadas por mes es mayor que el promedio presentado en el 2014, considerando también que aún no están analizados los meses entre agosto a octubre que son los meses que mayor cantidad de despachos e inventario presentan y con ello la probabilidad de no conformidades aumenta.

La desviación estándar en el caso de 3M donde hay una gran dispersión con respecto a la media no mayor a la presentada en el análisis del 2014, mientras que la desviación estándar por clientes determina que la dispersión de datos con respecto a la media es grande. Acuerda con los resultados de los coeficientes de variación del 2014 donde se determinó que las quejas son mucho más dispersas al compararlas entre muestras.

En la figura 66 se muestra que para el año 2015 se mantiene 3M siendo el cliente que mayor número de quejas presenta 56,40 quejas promedio al mes, un promedio mayor al presentado en el 2014; y a continuación La Santé y Baxter con alrededor de 13 quejas promedio presentadas al mes mucho mayor que el promedio presentado en el 2014, estas son cifras que se pretenden reducir con la aplicación del nuevo modelo de gestión para el tratamiento de quejas que principalmente abordará la disminución de quejas recurrentes con un análisis eficaz de causa raíz y la ejecución de acciones propuestas.

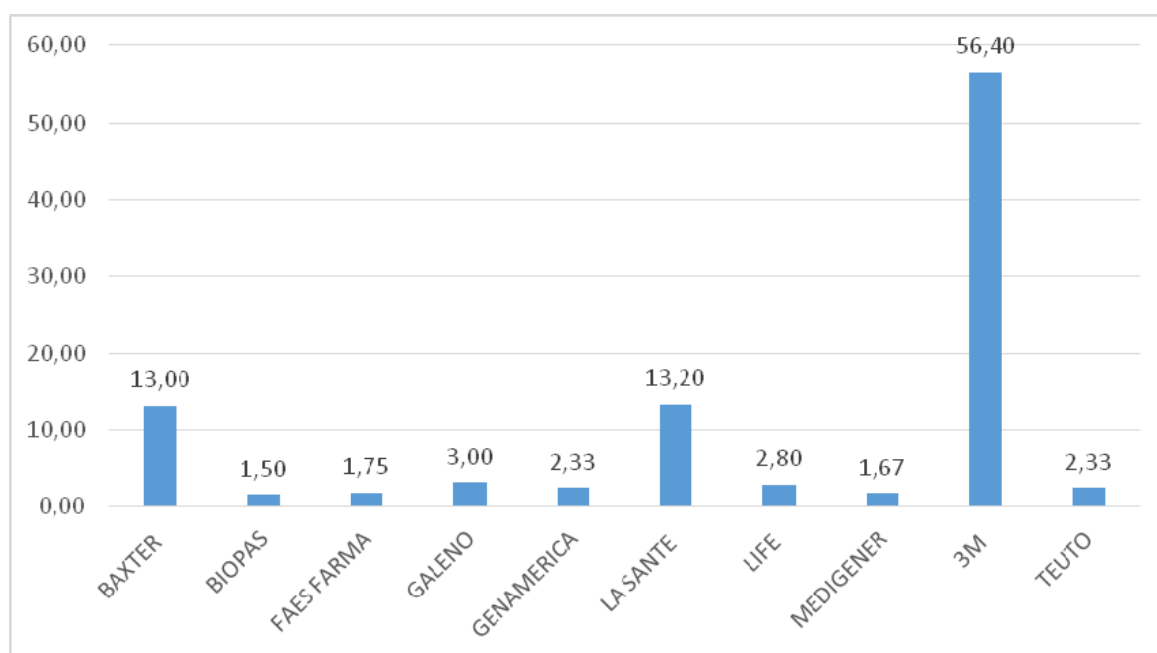


Figura 66. Promedio de quejas presentadas por mes entre enero y mayo del 2015.

Fuente. Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa 2015

En la tabla 39 y figura 67, se puede observar el índice de satisfacción por cada cliente en el año 2015, considerando el promedio de quejas presentadas por mes versus la cantidad de despachos realizados por cada cliente.

Tabla 39.

Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa en el año 2015

QUEJAS VS. PEDIDOS / AÑO 2015				
CLIENTES	Media de Quejas por mes	Despachos Atendidos	% de Insatisfacción	% de Satisfacción
BIOPAS	1,50	154	0,97	99,03
MEDIGENER	1,67	423	0,39	99,61
TEUTO	2,33	757	0,31	99,69
FAES FARMA	1,75	1008	0,17	99,83
GENAMERICA	2,33	1276	0,18	99,82
LIFE	2,80	1453	0,19	99,81
GALENO	3,00	1612	0,19	99,81
BAXTER	13,00	2561	0,51	99,49
LA SANTE	13,20	3005	0,44	99,56
3M	56,40	10998	0,51	99,49

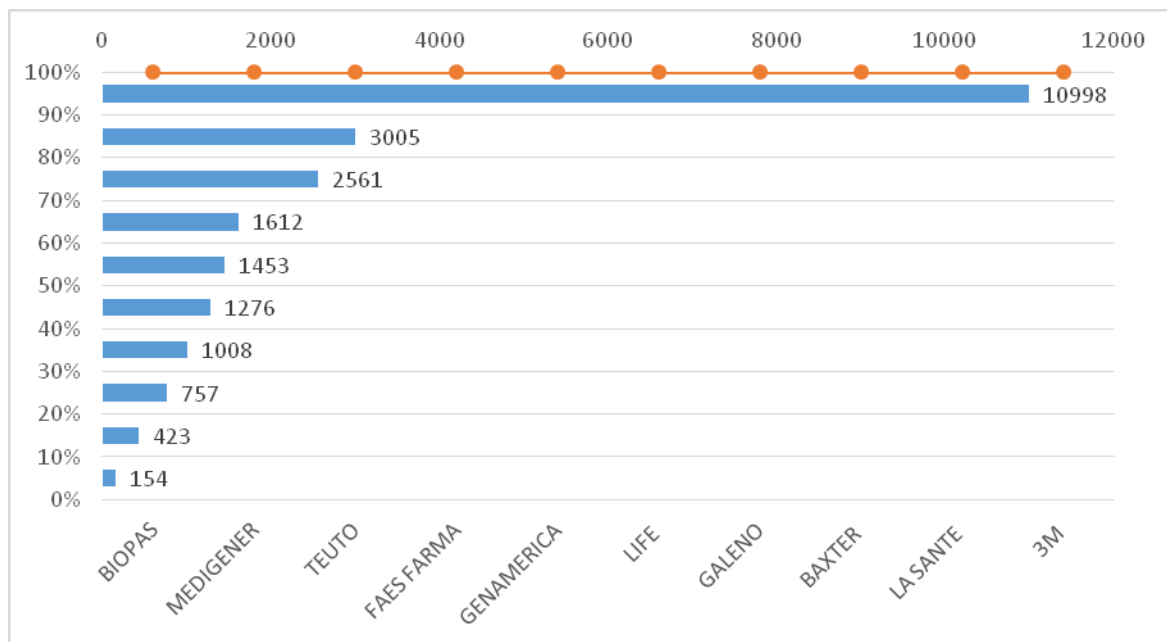


Figura 67. Quejas vs Despachos atendidos en el año 2015

Fuente: Índice de satisfacción de los clientes de Logistecsa 2015

4.4 ESTIMACIÓN DEL NIVEL FUTURO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE TRATAMIENTO DE QUEJAS

Al comparar el índice de satisfacción de los clientes en el año 2014 y en el año 2015, se puede observar que para el año 2015 el índice de satisfacción con respecto a los servicios brindados disminuye en la mayoría de sus clientes, es por ello que se recomienda implementar el nuevo modelo de gestión de tratamiento de quejas, y además realizar auditorías internas al proceso de tratamiento de quejas con una frecuencia de dos veces al año para comprobar que se esté aplicando un sistema de gestión de calidad en todas las áreas de la operación logística detectando oportunidades de mejora que puedan solventarse e incrementar la satisfacción del cliente, con lo que se estima que el menor índice de satisfacción del cliente alcance el 99,89%.

Cuando Logistecsa S.A. decida implementar el nuevo modelo de gestión del tratamiento de quejas basado en la Norma ISO 10002: 2004, deberá aplicar encuestas de satisfacción del cliente de acuerdo al modelo del Anexo G.

En dichas encuestas realizadas una vez implementado el nuevo modelo de tratamiento de quejas se estima lo siguiente:

- El tiempo de atención de las quejas estará controlado a través del temporizador automático de la herramienta Fresh desk que genera alertas de aviso de quejas por vencer en cuanto al tiempo de respuesta, estas alertas le llegaran a los agentes responsables y a los administradores del sistema quienes controlaran y harán seguimiento para que los tiempo establecidos frente al cliente se cumplan, de manera que al menos el 80% de los clientes califiquen al tiempo de atención de las quejas como muy satisfactorio o satisfactorio.
- Para el análisis de causa raíz de la no conformidad se utilizará herramientas de calidad como: los 5 porqué o lluvia de ideas así como lo expresa el nuevo procedimiento “Quejas y Reclamos”, y se registrará en el formato F:CC-06 “Reporte de Quejas y reclamos”, la utilización correcta de este tipo de herramientas de calidad para el análisis de causa raíz garantiza llegar a la causa inicial del problema y con

ello plantear estrategias y acciones de solución para erradicarlo, incluyendo al personal involucrado en el proceso que presentó la no conformidad y con la verificación técnica del análisis, estimando que en la próxima encuesta al menos el 70% de los clientes califiquen al análisis de causa raíz del problema como muy satisfactorio o satisfactorio.

4.5 BENEFICIOS PARA LOGISTECSA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DEL TRATAMIENTO DE QUEJAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la última encuesta realizada en agosto de 2015, es necesario implementar el nuevo modelo de gestión de tratamiento de quejas basado en la norma ISO 10002:2004, esta norma internacional brinda algunos beneficios que se detallan a continuación:

- Permite incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, aumentando la capacidad de la Organización para mejorar sus servicios.
- Es importante resaltar que la conducción de un efectivo proceso del manejo de quejas puede constituir criterio de diferenciación para Logistecs S.A., incrementando el vínculo con los clientes, reconociendo las necesidades y expectativas de los reclamantes.
- Analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora de la calidad del servicio al cliente.
- Realizar un seguimiento constante de la satisfacción del cliente con respecto al sistema de gestión de tratamiento de queja.
- Establece indicadores que permiten conocer las oportunidades de mejora de la Organización, y establecer acciones sobre ellas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a la encuesta realizada en los meses de agosto-septiembre de 2015, para el 60% de los clientes de Logistecsa es muy importante un tratamiento de quejas, y para el 40% restante es importante; ahí nace la necesidad de mantener un sistema de quejas robusto que permita resolver las no conformidades detectadas por los clientes de forma eficiente y eficaz cumpliendo con lineamientos de la Norma ISO 10002:2004 que se ocupa de mantener un sistema con enfoque al cliente, abierto a la retroalimentación, dinámico, y adaptable a las necesidades que se presenten en la operación para contribuir al incremento de la satisfacción de los clientes, para ello se ha elaborado un modelo de gestión para el tratamiento de quejas en Logistecsa que también es compatible con la Norma ISO 9001 con la que se encuentra certificada, a la que daría apoyo en el cumplimiento de los objetivos a través de la aplicación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de quejas, siendo este un elemento fundamental en el sistema de gestión de calidad.
- El estado actual del manejo de quejas y reclamos analizado de acuerdo al procedimiento CC-01-05 aplicado en Logistecsa, no cuenta con un control de las quejas presentadas por cada cliente y el seguimiento a las mismas para garantizar la resolución del problema detectado, es por ello la necesidad de junto con el modelo planteado de tratamiento de quejas basado en la Norma ISO 10002:2004, también proponer a Logistecsa la compra de la licencia de una herramienta automatizada que le permita administrar las quejas presentadas y controlar la resolución con el planteamiento de propuestas en las que el cliente pueda participar activamente y dar su opinión de acuerdo o desacuerdo para así garantizar que el cliente está satisfecho con el análisis de causa y acciones a ejecutarse ante el problema presentado, evitando la recurrencia de las quejas.

- A través de una encuesta de opinión aplicada al 100% de la población, se obtuvo resultados del nivel de satisfacción de los clientes de Logistecsa con respecto al modelo actual de tratamiento de quejas, donde se evidencia que existe un 20% de clientes insatisfechos y un 10% de clientes muy insatisfechos con el actual modelo, además se determina que entre el 20 y 30 % de los clientes se encuentran insatisfechos con respecto al tiempo de respuesta de las quejas, análisis de la causa raíz de la no conformidad, tiempo de implementación de las acciones propuestas frente al problema, y el seguimiento a la queja presentada; esto me permite concluir que el modelo actual de tratamiento de quejas no brinda satisfacción a todos los clientes de Logistecsa.
- Basado en la norma ISO 10002:2004 se ha establecido un modelo de gestión para el tratamiento de quejas y reclamos con la aprobación de la alta dirección de la Organización e instaurando los controles de administración y seguimiento de tiempos de cumplimiento con las soluciones propuestas para los clientes que presenten una queja, Logistecsa ha realizado la compra del software Fresh desk para la administración de las quejas y además se realizó la capacitación al personal involucrado en el proceso para que puedan implementar el nuevo modelo de gestión con un control automatizado, y con la oportunidad de fortalecer al sistema de gestión de calidad de Logistecsa haciéndola más competitiva e incrementando el nivel de satisfacción de los clientes.
- Al calcular el índice promedio de satisfacción de los clientes entre enero de 2014 a mayo de 2015 se obtiene un resultado de 99,61 % de satisfacción de los clientes, índice calculado en base al número de quejas presentadas y el número de despachos realizados por mes y año, una vez implementado el nuevo modelo de gestión para el tratamiento de quejas se estima que todos los clientes mantengan un índice de satisfacción por encima del 99,89 % de acuerdo al índice máximo alcanzado entre los años 2014, y 2015.
- Logistecsa presenta no solamente una sólida implantación de sus procesos relacionados con el cumplimiento de requisitos de los clientes, lo que les ha permitido alcanzar niveles significativos en los resultados de satisfacción de los

clientes, cuyos niveles pueden mejorar aplicando las estrategias mencionadas en la presente investigación, y el control efectivo del cumplimiento de los compromisos adquiridos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Empresa Logística Ecuatoriana Logistecsa S.A. que previo a implantar el modelo propuesto se informe e involucre a los distintos departamentos de Logistecsa y de sus clientes sobre el nuevo sistema de tratamiento de quejas que se va aplicar en Logistecsa, además realizar una capacitación sobre el manejo del software Fresh Desk externamente a sus clientes y partes interesadas.
- Se recomienda a Logistecsa que se realice un análisis interno y externo de la Organización con la participación de los coordinadores de área como el practicado en el taller de Junio de este año, para que anualmente se establezcan las estrategias basadas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estrategias que a través de un enfoque al cliente puedan impulsar al incremento de la satisfacción.
- Aprovechar todas las aplicaciones de la plataforma Fresh Desk para garantizar una atención eficiente de las quejas de los clientes y además medir la satisfacción de cada uno de los reclamantes al término del cierre de la queja, lo que permitirá levantar indicadores por cliente en cuanto a tiempos y eficacia del tratamiento de las quejas.
- Se recomienda aplicar a la par los dos procedimientos, uno para el tratamiento de quejas, y el otro para la mejora continua del proceso involucrando a toda la organización en la difusión y capacitación de los procedimientos, para que se cumpla la mejora continua del proceso como un objetivo planteado por Logistecsa.
- Se recomienda a Logistecsa además de aplicar la encuesta de satisfacción de sus clientes llevarlo a indicadores anuales que se puedan ir comparando en el tiempo para la oportunidad de detectar la perspectiva del cliente con el paso del tiempo y las oportunidades de establecer acciones de mejora continua a los servicios prestados.

- Se recomienda que para el uso de la plataforma Fresh Desk se delegue un equipo de personas, o al menos una persona, detrás de la plataforma, para explotar toda su potencialidad.
- La principal recomendación de este estudio de investigación es invitar a las organizaciones grandes, o pequeñas, públicas o privadas; a que se aplique un sistema de gestión para el tratamiento de quejas porque devuelve importantes beneficios a quienes lo implementan, garantizando una retroalimentación efectiva y recuperando la satisfacción del cliente, permitiendo a la Organización transformar las fallas en mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aceros, C. (2001). *Herramientas de calidad*. Gente de Acero.
2. Algorta, M., Auliso, R., Gonzalez, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, Á., & Zevallos, F. (2012). *Prácticas de Gestión que dan resultado*. Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
3. Chamorro, M. (2014). *Logística Ecuatoriana Logistecs S.A.* Obtenido de www.logistecs.com
4. Clientes de Logistecs. (2014). *Nivel de satisfacción*. (M. Guano, Entrevistador)
5. Clientes de Logistecs. (2015). *Satisfacción del Cliente / Modelo Actual de quejas*. (T. Naranjo, Entrevistador)
6. Coronel, P. (2014). *Manual de Calidad*. Quito.
7. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
8. González, A., Calleja, V., López, L., Padrino, P. & Puebla, P. (2009). *Los estudios de Encuesta*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Encuesta_doc.pdf
9. Guano, M. (2014). *Sistema de Gestión de Calidad de Logistecs*. Quito.
10. ISO. (2000). *Norma Internacional 9004*. Ginebra, Suiza: Secretaría General ISO.
11. ISO. (2004). *Norma Internacional 10002*. Ginebra, Suiza: ISO / TC 176 STTG.
12. ISO. (2005). *Norma Internacional 9000*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
13. ISO. (2008). *Norma Internacional*. Ginebra: Translation Management Group.
14. Koontz, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw-Hill.
15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
16. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Thomson.
17. Logistecs, S. (2015). *Análisis de la Situación Interna y Externa de Logistecs*. Quito.

18. Naranjo, T. (2014). *Índice de satisfacción de los clientes*. Quito.
19. Naranjo, T. (2015). *Entrevista a Servicio al Cliente de Operación y Transporte de Logistecsa*. Quito.
20. Naranjo, T. (2015). *Índice de satisfacción de los clientes*. Quito.
21. Naranjo, T. (2015). *Quejas y Reclamos*. Quito.
22. Ortega, B. (2014). *Plan Gradual ARCSA*. Quito.
23. Pérez, N. (2015). *NPCConsulting*. Obtenido de <https://npconsultingnet.wordpress.com/2013/04/19/herramienta-de-gestion-los-5-porques/>
24. Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental S.A.
25. Sánchez, F. (2015). *Contratos con clientes*. Quito.
26. Veritas, B. (2014). *Certificación ISO 9001*. Quito.
27. Weirich, H. (1989). *Excelencia Administrativa: Productividad mediante administración por objetivos*. México D.F., México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: Reporte de Desviaciones y Reclamos 2014**ÍNDICE DE QUEJAS 2014**

CLIENTES	NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS EN EL 2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
BAXTER	8	7	11	11	4	5	4		1			
BIOPAS		1		1	2		1	1		1		1
FAES FARMA			2									
GALENO			3	4	2	4	1			1		
GENAMERICA	2			1		1			1	6		2
LA SANTE			10	7	12	16	14	7	4	3	6	2
LIFE		2	1		3	2	3		2		1	
MEDIGENER	1		2	1		2	6			1		
3M	1		72	24	105	104	58	11	7			3
TEUTO								3	2	3	4	2
TOTAL	12	10	101	49	128	134	87	22	17	15	11	10

Número de Despachos Atendidos en el 2014	Número de Quejas 2014	ÍNDICE %
64812	596	0,9196

ANEXO 2: Reporte de Desviaciones y Reclamos Ene-May 2015**ÍNDICE DE QUEJAS 2015**

	NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS EN EL 2015											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	65	86	103	109	105							

Número de Despachos Atendidos hasta Mayo de 2015	Número de Quejas Ene- May 2015	INDICE %
23247	468	2,0132

ANEXO 3: Encuesta de satisfacción de Clientes Logistecsa 2014



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por LOGISTECSA para el mejoramiento de la prestación de nuestros servicios.

Para realizar la encuesta por favor ubíquese en cada uno de los casilleros de color celeste y escoja una de las opciones.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Una vez terminado por favor guardela y reenvíenos

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros servicios en:

Acondicionamiento	<input type="text"/>
Almacenamiento	<input type="text"/>
Transporte y distribución	<input type="text"/>

1. Satisfacción general

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con Logistecsa:

3. En comparación con otras alternativas de servicios logísticos y de acondicionamiento, Logistecsa es ...

Comentarios

2. Intención de uso y recomendación

4. ¿Si fuese el caso, comprará o utilizará usted los servicios de Logistecsa de nuevo?

Acondicionamiento	<input type="text"/>
Almacenamiento	<input type="text"/>
Transporte y distribución	<input type="text"/>

5. ¿Ha recomendado usted los servicios de Logistecsa a otras personas?

Acondicionamiento	<input type="text"/>
Almacenamiento	<input type="text"/>
Transporte y distribución	<input type="text"/>

Comentarios

3. Recomendación a otras personas

6. ¿Recomendaría usted los servicios de Logistecsa a otras personas?

Acondicionamiento	<input type="text"/>
Almacenamiento	<input type="text"/>
Transporte y distribución	<input type="text"/>

Comentarios



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4. Satisfacción atributos

7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar nuestro servicios?...

Acondicionamiento

Calidad del servicio
Relación calidad precio
Tiempo de entrega
Flexibilidad
Buenas prácticas de manufactura

Grado de importancia al solicitar el servicio:

Satisfacción con nuestro servicio:

Almacenamiento

Calidad del servicio
Relación calidad precio
Buenas prácticas de almacenamiento

Grado de importancia al solicitar el servicio:

Satisfacción con nuestro servicio:

Transporte y distribución

Calidad del servicio
Relación calidad precio
Tiempo de entrega
Flexibilidad
Buenas prácticas de almacenamiento

Grado de importancia al solicitar el servicio:

Satisfacción con nuestro servicio:

Acompañamiento

Manejo de desechos
Mejora continua
Cumplimiento de requisitos
Manejo de quejas
Atención al cliente

Grado de importancia al solicitar el servicio:

Satisfacción con nuestro servicio:

Otros que usted considere

Grado de importancia al solicitar el servicio:

Satisfacción con nuestro servicio:

Comentarios

--

5. Valoración del servicio

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con Logistecs (dentro de los últimos 6 meses), por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

8. Logistecs me dió un servicio que valía lo que pague por él en...

Acondicionamiento
Almacenamiento
Transporte y distribución

9. Logistecs cubre mis necesidades en ...

Acondicionamiento
Almacenamiento
Transporte y distribución

10. Logistecs ofrece servicios competitivos en ...

Acondicionamiento
Almacenamiento
Transporte y distribución

11. El servicio al cliente de Logistecs atiende bien mis necesidades como cliente.

Acondicionamiento
Almacenamiento
Transporte y distribución

Comentarios

--

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE****6. Recomendación y sugerencias**

12. Basándose en su propia experiencia con los servicios de Logistecsa, ¿buscaría usted a otra empresa para comprar productos o servicios similares?

13. ¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de usar los servicios de Logistecsa?





14. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Comentarios

18. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Logistecsa sobre sus servicios de acondicionamiento, almacenamiento, transporte y distribución que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

Todo el equipo de LOGISTECSA Agradecemos su colaboración!

ANEXO 4: Procedimiento CC-01-05 de Logistecsa actual Versión 2

 LOGISTECSA <small>LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A.</small>	Título: QUEJAS Y RECLAMOS	Código: CC-01-05 Versión: 2	Fecha de Revisión: 22 Febrero 2015
Elaborado por: CIS 	Revisado Por: DTC 	Aprobado por: GG 	Página: No. 1 a 4

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos generales para manejar las quejas de los clientes y los informes que estos suministren causados por no conformidades en la prestación del servicio y en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.

2. ALCANCE


Este procedimiento aplica a todas las comunicaciones de los clientes generadas por no conformidades en la prestación del servicio y en el cumplimiento de las buenas Prácticas de Manufactura aplicadas a las operaciones y mercancía del Cliente por parte de Logistecsa.

3. DOCUMENTOS Y REGISTROS RELACIONADOS

F.CI-01 5 pasos resolución de problemas

4. DEFINICIONES

- a) ACCION CORRECTIVA: Toda aquella acción que se tome para corregir las causas de una no conformidad real.
- b) ACCION PREVENTIVA: Acción tomada ante una situación potencial no deseable y anticipadamente a la ocurrencia de una no conformidad, para evitar que esta se presente.
- c) DEFECTO: cualquier característica que no cumpla con los requisitos del producto.
- d) MERCANCÍA: Es todo producto Farmacéutico, Material P.O.P y Materiales, suministrado por el cliente para su custodia y manejo logístico.
- e) NO CONFORMIDAD: No cumplimiento de un requisito o de una especificación.
- f) QUEJAS DE CLIENTES: comunicación verbal o escrita en la cual un cliente expresa inconformidad respecto a un producto o servicio.

 LOGISTECSA <small>LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A.</small>	Título: QUEJAS Y RECLAMOS		
Código: CC-01-05	Versión: 2	Fecha Revisión: 22 Febrero 2015	Página: No. 2 a 4

5. RESPONSABILIDADES

DIRECTOR TECNICO DE CALIDAD Y EL COORDINADOR DE ISO Y SEGURIDAD: Son responsables por el control y seguimiento a las desviaciones y reclamos que sean reportadas dentro del sistema de gestión.

PERSONAL DE LOGISTECSA: Son responsables por la recepción del reclamo o quejas de los clientes.


6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- a) Toda comunicación relacionada con reclamos o quejas de Clientes o de las empresas a las cuales Logistecsa les entrega la mercancía, es recibida por cualquier Jefe de Área o Coordinador de la empresa y debe ser canalizada hacia el departamento de calidad, con el fin de ser investigada y reportada.
- b) Las quejas que atiende Logistecsa son las provenientes de los Clientes y de Clientes Indirectos.
- c) El tipo de quejas que maneja Logistecsa están relacionadas con el desempeño operativo del servicio logístico, que contempla la recepción almacenamiento o despacho, y con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento acordadas con el Cliente y aplicadas a los productos, materiales de empaque, material P.O.P, etc. así como las relacionadas con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Documentación.
- d) Las quejas relacionadas con la calidad del producto, sus características y defectos/bondades son responsabilidad del Cliente.
- e) Es un compromiso de todas las áreas de Logistecsa que se relacionen con el manejo de los productos, cumplir con las Buenas Prácticas De Almacenamiento de manera sostenida buscando el mejoramiento continuo.
- f) Luego de la recepción de una queja o reclamo, Logistecsa responde vía mail o telefónicamente al Cliente o Cliente Indirecto, que generó el reclamo, las medidas a tomar para solucionar o aclarar el reclamo en el transcurso de las 72 horas de recibida la comunicación, independientemente del tipo de queja o Cliente.
- g) Logistecsa maneja la política de responder las quejas y reclamos en el orden de aparición (sistema PEPS-Primero en entrar, Primero en salir).

 LOGISTECSA <small>LOGÍSTICA ECUATORIANA S.A.</small>	Título: QUEJAS Y RECLAMOS		
Código: CC-01-05	Versión: 2	Fecha Revisión: 22 Febrero 2015	Página: No. 3 a 4

6.1. Pasos a seguir en la toma del reclamo:


- a) En primer lugar llega la comunicación vía mail o telefónicamente del Cliente o de las empresas a las cuales Logistecsa les entrega el servicio.
- b) Segundo, el personal de Logistecsa que reciba el comunicado debe direccionar la comunicación inmediatamente al departamento de calidad. Si es un mail debe reenviarlo.
- c) Tercero el personal de Logistecsa, el DTC y CIS debe tomar los datos completos según el Reporte de Desviaciones y Reclamos del Cliente o Cliente Indirecto y del producto sobre el cual está presentando la comunicación.
- d) Cuarto, el personal de Logistecsa o el DTC y CIS debe registrar la queja en el Formato 5 Pasos resolución de problemas F.CI-01.
- e) Quinto, el responsable del proceso o el el DTC y CIS deben responder a la inquietud o desviación del Cliente o Cliente Indirecto de forma inmediata vía mail o telefónicamente e informarle que se inicia el proceso de investigación interna para encontrar la solución a su requerimiento.
- f) Sexto, el DTC y CIS no puede tomar una decisión sin antes basarse en una investigación especializada, para lo cual debe dirigirse donde el responsable del proceso con quien se debe realizar el análisis de causa raíz la queja o reclamo y encontrar una solución oportuna al evento dado.
- g) Séptimo, el responsable designado debe reportar claramente la causa o causas, y proponer acciones correctivas y preventivas, brindando copia de todo documento relacionado al caso al el DTC y CIS, el cual a partir de este informe completa la información en el formato 5 Pasos resolución de

 LOGISTECSA <small>LOGISTICA ECUATORIANA S.A.</small>	Título: QUEJAS Y RECLAMOS		
Código: CC-01-05	Versión: 2	Fecha Revisión: 22 Febrero 2015	Página: No. 4 a 4

problemas F.CI-01, con las acciones correctivas y preventivas para que esto no vuelva a ocurrir

- h) Octavo, el DTC y CIS una vez realizada la evaluación de la investigación envía vía mail una imagen escaneada del formato F.CI-01 completamente diligenciado al Cliente con copia al el DTC y CIS.
- i) Noveno, el DTC y CIS debe archivar el formato de recepción de quejas y reclamos original.

ANEXO 5. Modelo de encuesta para evaluar la satisfacción del cliente con el tratamiento de quejas 2015

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE </div>
<p>Ayúdenos a mejorar</p> <p>Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.</p> <p>Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por LOGISTECSA para el mejoramiento de la prestación de nuestros servicios.</p> <p>Para realizar la encuesta por favor ubíquese en cada uno de los casilleros de color celeste y escoja una de las opciones según la pregunta 1-Muy Insatisfecho; 2-Insatisfecho; 3-Aceptable; 4-Satisfecho; 5-Muy satisfecho (Para las preguntas 1-6) SI/NO (Para las preguntas 7-10)</p> <p>Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Una vez terminado por favor guardela y reenvíenos</p>	
<p>1. Satisfacción general</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>1. ¿Cuán importante es para usted un tratamiento de Quejas?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>2. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el tratamiento de quejas de Logistecsa?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <p>Comentarios <input style="width: 560px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/></p>	
<p>2. Satisfacción de la eficiencia</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>3. Indíquenos su nivel de satisfacción del tiempo en el que se atendieron sus quejas</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>4. Indíquenos su nivel de satisfacción del tiempo en el que se ejecuto las acciones para eliminar la causa raíz del problema</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <p>Comentarios <input style="width: 560px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/></p>	
<p>3. Satisfacción de la eficacia</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el análisis de causa raíz de la no conformidad?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el seguimiento a la queja presentada?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <p>Comentarios <input style="width: 560px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/></p>	
<p>4. Satisfacción atributos</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>7. ¿Le gustaría que se defina un sólo tipo de vía por la que se comunique la queja a Logistecsa?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 180px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>8. ¿Está de acuerdo que Logistecsa implemente una plataforma automatizada para el manejo de sus quejas?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 180px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>9. ¿Cree que usted como reclamante debería estar de acuerdo con las acciones propuestas para el cierre de la queja?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 180px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>10. ¿Le gustaría participar en encuestas periódicas para que Logistecsa mantenga una mejora continua en su proceso?</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <input style="width: 180px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> </div> <p>Comentarios <input style="width: 560px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/></p>	
<p>Todo el equipo del sistema de gestión de LOGISTECSA Agradecemos su colaboración!</p>	

ANEXO 6: Registro de participación en taller FODA



CONTROL ASISTENCIA A CONFERENCIAS

DD	MM	AAAA	NOMBRE CONFERENCISTA	TEMA CONFERENCIA
14	JUN	2015	Tatiana Navarzo	Análisis FODA Logística
OBJETIVO				CHARLA <input checked="" type="checkbox"/> VIDEO <input type="checkbox"/>
Que todos los coordinadores de áreas en conjunto con la Alta Dirección se involucren en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, además de la propuesta de Estrategias				DURACION
				4 HORAS.
ASISTENTES A LA CONFERENCIA				
	NOMBRE COMPLETO	AREA	FIRMA	
1	Taty Almeida	Coor - Transporte	J. Almeida	
2	GABRIEL MAYORGA	TRANSPORTE	G. Mayorga	
3	Yadira Izquierdo	Compras	Y. Izquierdo	
4	Houico Quirós	Contabilidad	H. Quirós	
5	Viviana Bastidas	Controlada	V. Bastidas	
6	Houico Quirós	Seguridad	H. Quirós	
7	Marco Chamorro	SEGURIDAD	M. Chamorro	
8	FELIPE SANCHEZ	DIFERENCIA	F. SANCHEZ	
9	Iván Saborido	Recursos Humanos	I. Saborido	
10	Juan Gavilanes	Operaciones	J. Gavilanes	
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				